



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

DANIELLE DE OLIVEIRA MAGALHÃES SANTOS

**ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS GESTORES DA COORDENAÇÃO-GERAL DE
GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE: O USO DA METODOLOGIA
MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C) COMO
INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO**

Florianópolis

2022

Danielle de Oliveira Magalhães Santos

**Estudo sobre o perfil dos gestores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do
Ministério da Saúde: o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão
construtivista (MCDA-C) como instrumento de apoio à gestão**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao
Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da
Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção
do título de Mestre em Controle de Gestão.
Orientador: Prof. Luiza Santangelo Reis, Dra.
Co-orientador: Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos, Danielle de Oliveira Magalhães

Estudo sobre o perfil dos gestores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde: : O uso da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C) como instrumento de apoio à gestão / Danielle de Oliveira Magalhães Santos ; orientador, Luiza Santangelo Reis, coorientador, Sérgio Murilo Petri, 2022.

87 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*), Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP*). 2. Controle de Gestão. 3. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. 4. Gestão de Pessoas. 5. Perfil dos gestores. I. Reis, Luiza Santangelo . II. Petri, Sérgio Murilo. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*). IV. Título.

Danielle de Oliveira Magalhães Santos

**Estudo sobre o perfil dos gestores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do
Ministério da Saúde: o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão
construtivista (MCDA-C) como instrumento de apoio à gestão**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Profa. Luiza Santangelo Reis, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Lucas dos Santos Matos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Pós-Graduação Em Controle De
Gestão atribuído pelo Programa de Pós-Graduação

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Profa. Luiza Santangelo Reis Dra.
Orientadora

Florianópolis,
2022

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e sabedoria nos momentos difíceis.

Ao meu amado esposo, Nelson, companheiro de caminhada, pelo apoio, incentivo e consolo.

Ao meu maior tesouro, meu filho Miguel, por aceitar tantos momentos de ausência, e pelo abraço fortalecedor.

A minha orientadora, Luiza Santangelo Reis, pelos ensinamentos, pela troca de experiências e pelo apoio.

Ao meu Co-orientador, Sérgio Murilo Petri, por me ensinar a admirar a MCDA-C e pelos ensinamentos enriquecedores.

A todos que me apoiaram e me incentivaram a realizar o mestrado: meus irmãos e meus amigos da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e colegas de turma.

“ A mudança não virá se esperarmos outra pessoa ou outros tempos. Nós somos aqueles por quem estávamos esperando. Nós somos a mudança que procuramos. ” (Barack Obama)

RESUMO

Os serviços públicos passaram por diversas reformas nas últimas décadas, que alteraram os seus objetivos entre a melhoria da eficiência e de melhores resultados. Essas transformações têm gerado, entre outros desafios, a necessidade de desenvolvimento de novas competências nos servidores e de novas formas de liderança na gestão. Este estudo propõe como objetivo geral: identificar, mapear e avaliar o perfil requerido para ocupação de cargos de gestão na área de pessoas, avaliando o sistema de gestão por desempenho adotado na área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. Para tanto se vale da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA- C) como instrumento para alcançar tal finalidade. Como resultado foi possível por meio de um indicador conhecer mapear o perfil adequado, avaliar o perfil dos servidores que ocupam cargos de gestão e definir quais competências precisam ser supridas, podendo vincular o aperfeiçoamento de alguns critérios com a performance, a ampliação e a melhoria dos resultados, com vistas à instituição de uma gestão estratégica de pessoas. Ademais, possibilita a existência de instrumento de equidade para a escolha dos gestores, gerando transparência e possibilitando a alocação de profissionais de acordo com o perfil e a aplicação da gestão por competência na área estudada.

Palavras-chave: Perfil para ocupação de cargos. Apoio à Decisão, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Public services have undergone several reforms in recent decades, which have shifted their goals between improving efficiency and better results. These transformations have generated, among other challenges, the need to develop new skills in civil servants and new forms of leadership in management. This study proposes as a general objective: to identify, map and evaluate the profile required to occupy management positions in the area of people, evaluating the performance management system adopted in the area of people management of the Ministry of Health. In order to do so, it uses the Constructivist Multicriteria Decision Support methodology (MCDA-C) as an instrument to achieve this purpose. which competencies need to be supplied, which may link the improvement of certain criteria with performance, expansion and improvement of results, with a view to establishing a strategic management of people. Furthermore, it enables the existence of an instrument of equity for the choice of managers, generating transparency and enabling the allocation of professionals according to the profile and application of management by competence in the area studied.

Keywords: Profile for occupation of positions. Decision Support, People Management.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 2.1 ESTRUTURA DOS ARTIGOS | 14 |
| 2.1.1 A Metodologia Multicritério de Apoio À Decisão Construtivista - MCDA-C como instrumento de apoio a definição de perfil adequado | 14 |
| 2.1.2 Contextualização da Pesquisa | 17 |
| 2.2. ARTIGOS | 20 |
| 2.2.1 Artigo 1 - A adoção do modelo multicritérios de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde | 20 |
| 2.2.2 - Artigo 2 - A Seleção de gestores por Competência: um desafio para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde..... | 50 |
| 3. ARTIGOS: o perfil adequado para a área de pessoas | 78 |
| 4. CONCLUSÃO | 79 |
| 5. REFERÊNCIAS..... | 81 |
| ANEXO A - Comprovante de submissão dos artigos em periódicos | 86 |

1. INTRODUÇÃO

Os serviços públicos passaram por diversas reformas nas últimas décadas, que alteraram os seus objetivos com um direcionamento para a eficiência, novos modos de atuação e melhoria do desempenho e resultados. Essas transformações têm gerado, entre outros desafios, a necessidade de desenvolvimento de novas competências para servidores e gestores (SICILIA et al, 2016; SØRENSEN; TORFING, 2018).

Aliado a este fato, percebe-se uma crescente valorização das pessoas, o que pode ser atribuído às mudanças constantes e à necessidade de respostas mais rápidas para questões mais complexas, como as novas formas de organização do trabalho e a mudança de postura das pessoas TOSTA, H et al, 2018).

Assim, é de fundamental importância a implantação de um modelo de gestão de pessoas que capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos de mudança das organizações públicas (ANDRADE; SANTOS, 2004). Logo, a área de gestão de pessoas passou a ser vista como estratégica para a organização, devendo atentar-se para o desempenho dos servidores com foco nos resultados (LONGO, 2007).

Neste sentido, os estudos sobre a definição de competência continuam evoluindo no sentido de detalhar a temática. O estudo contemporâneo de Caria (2020) expressa competência como sendo uma ferramenta que pode possibilitar a análise das capacidades sociocognitivas dos sujeitos sociais para usarem os mesmos conteúdos de conhecimento em contextos diversificados de atividade social, tendo por referência o valor pragmático que lhes é reconhecido nas atividades comuns e compartilháveis com diferentes participantes e outros interlocutores.

Saliente-se que as mudanças efetivadas na gestão de pessoas estão sendo direcionadas para a gestão por competências e para a importância de gestores capazes de alinhar as estratégias com os resultados. Nessa perspectiva, há ainda dificuldades em se nomear profissionais para cargos de gestão por suas competências e que objetivem resultados. Assim sendo, este estudo propõe como objetivo geral: identificar, mapear e avaliar as competências requeridas para ocupação de cargos de gestão na área de pessoas.

A tarefa de nomear gestores torna-se um tanto quanto desafiadora em virtude de não serem implementados, na gestão pública, instrumentos efetivos para a gestão de desempenho por competências que auxiliam a tomada de decisão (VIEIRA, VIEIRA; RAMOS, 2003; COSTA; BORBA; ASSIS, 2014). Nem tão pouco uma metodologia de avaliação de desempenho e uma metodologia de apoio à decisão que permita ao gestor gerar conhecimento

e ter uma visão abrangente sobre quais aspectos e competências deveriam ser levados em consideração no momento da designação para ocupação de funções de liderança, oferecendo transparência ao processo de definição de perfil (AMARAL, et al 2018).

Os questionamentos que deram origem aos objetivos da pesquisa foram: i). Quais os critérios esperados para a seleção de cargos de gestão nas áreas técnicas do MS? ii). Os servidores que ocupam cargos de gestão nas áreas técnicas possuem o perfil adequado?

Frente aos questionamentos foram estabelecidos como objetivos específicos: i) definir o perfil para ocupação de cargos de gestão; ii) as competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos requeridos para cargos de gestão;; iii) identificar os servidores que atendem ao perfil para ocupação de cargos de gestão. Os artigos foram estruturados com base nos resultados das pesquisas realizadas na forma de estudo de caso, utilizando-se da Metodologia de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA - C) e estão alinhadas a proposta de definir um perfil adequado para ocupação de cargos de gestão, avaliando as habilidades e competências pessoais e profissionais necessárias à ocupação de cargos de gestão na área de pessoas e a de apresentar o perfil de competências pessoais e profissionais dos servidores ocupantes de cargo de gestão nas áreas técnicas.

Pontua-se que a geração de conhecimento sobre o perfil adequado alinhando as habilidades e competências dos servidores da área possibilita a potencialização dos resultados, o aprimoramento das atividades realizadas, desempenho das equipes e valorização dos servidores em atuação na unidade.

2. DESENVOLVIMENTO

A partir das reformas da década de 1990, o desafio do Estado deixou de ser concentrado na necessidade de proteção da burocracia contra interferências políticas, e passou a ser a busca por resultados melhores para a sociedade (PACHECO,2010). Essas transformações têm gerado, entre outros desafios, a necessidade de desenvolvimento de novas competências gerenciais e de novas formas de liderança política (SICILIA, et al 2016; SØRENSEN e TORFING, 2018).

Frente às novas iniciativas voltadas à modernização do Estado, que se baseiam em pressupostos de gestão para resultados e adoção de instrumentos gerenciais típicos de grandes organizações privadas, faz-se necessária a mudança do perfil dos gestores públicos com base no desenvolvimento de competências que contribuam para o alcance dos resultados de suas organizações (ÉSTHER, 2011; SKORKOVÁ, 2016).

Para além do desenvolvimento de competências, mais recentemente, alguns autores têm destacado cada vez mais a necessidade do envolvimento da sociedade na co-criação e coprodução de serviços públicos (BEKKERS e TUMMERS, 2018; CINAR, TROTT e SIMMS, 2019; ERIKSSON, 2018; VOORBERG *et al.*, 2017; VRIES, BEKKERS e TUMMERS, 2016), na esteira do *New Public Governance* (BILHIM, 2017; OSBORNE, 2006).

No que se refere às competências no setor público, Skorková (2016) destaca que a gestão de recursos humanos baseada em competências é considerada um modelo para o desenvolvimento e é um dos temas centrais no desenvolvimento do serviço público contemporâneo.

Assim, diante da determinação do Estado para que as instituições públicas brasileiras modernizem os seus processos, adaptando-os ao mais recente modelo de Gestão de Pessoas (GP), Bergue (2014) afirma que a introdução da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) pode se dar justamente nas atividades de chefia e de assessoramento na forma de comissionamento – cargos de livre nomeação e exoneração, também denominados de funções de confiança em sentido amplo –, já que se trata de um segmento que experimenta maior grau de liberdade.

No contexto organizacional, o termo “competência” assume diferentes sentidos. A diversidade de abordagens e perspectivas, mais do que conclusões, implica reflexões na busca de compreender e diferenciar as configurações que norteiam os discursos explicativos e que buscam preencher as lacunas conceituais do assunto. Acerca do conceito de competência, Dutra, Fleury e Ruas (2008) citam uma variedade de olhares sobre a apropriação do nome pelas organizações e estudiosos, constatando que uma das possíveis causas dessa diversidade é a afluência do termo em diferentes campos disciplinares e formas de abordagem.

Ao considerar as contribuições multidisciplinares, Sant’Anna *et al.*, (2016) mencionam a falta de um consenso acerca de sua conceituação, evidenciando que, na contemporaneidade, a noção de competência deve ser investigada em decorrência das significativas transformações sofridas pelas organizações. Estudos de Fischer *et al.* (2008) evidenciam que “competência” tem sido mais frequentemente abordada sob o foco da gestão de pessoas, identificada, segundo a escola americana, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma determinada pessoa possui ou que lhe são demandadas quando da necessidade de assumir determinada posição. Gorbacheva, Schmiedel e Müller (2016) alertam para o fato de que, embora os estudos empíricos utilizem o termo de forma indistinta, registram-se diferentes conotações para esses conceitos inseridos no significado de

“competência”. Assim, as habilidades são vistas como atributos considerados inatos para um indivíduo; o conhecimento, como um entendimento teórico de um conceito; e a atitude, como uma aplicação prática do conhecimento.

Para Brandão e Borges-Andrade (2008); Montezano, Amaral Júnior e Isidro-Filho, (2017) competências podem ser compreendidas como a integração de atributos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes expressos por comportamentos observáveis a partir do desempenho profissional de um indivíduo no contexto de trabalho à luz de determinada estratégia organizacional.

Desta forma, as competências gerenciais se referem aos comportamentos observados por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar a aplicação tanto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (FREITAS, 2016).

Por consequência, o exercício da função gerencial pública demanda capacidade de inovar e de pensar estrategicamente; gerenciar o entorno político para obter legitimidade para a sua atuação; e capacidade para que os seus subordinados se responsabilizem e alcancem os objetivos traçados. E, cada vez mais, acarreta a necessidade de desenvolvimento das capacidades de interação, coordenação e colaboração, tanto entre instituições públicas quanto entre o setor público, o setor privado e a sociedade de maneira geral (LIU; ZHENG, 2015; MOORE, 1995; SØRENSEN; TORFING, 2018).

Bryson et al. (2007) afirmam que a identificação e desenvolvimento de capacidades e de competências organizacionais é premissa fundamental para o sucesso das organizações públicas para permitir a entrega de maior valor público, ou seja, realizar prestação de serviços com qualidade, eficiência, eficácia e efetividade. Em estudo para identificar fatores que contribuem para o alcance do alto desempenho em organizações públicas. Waal (2010) aponta que um deles é a excelência nas competências essenciais da organização pública, e complementa que se os governos enfatizassem em aperfeiçoamento dos fatores que influenciam o alto desempenho, as organizações poderiam efetivamente agregar valor para sociedade.

Ampliando o entendimento sobre o tema, Butler e Ferlie (2020) pontuam que, em organizações públicas, a identificação e análise das competências organizacionais também permitem que os atores atuem nas restrições das capacidades para transformá-las em possibilidades de aperfeiçoamento organizacional.

Neste sentido, os desafios dos gestores públicos ultrapassam os limites das suas organizações (JOKINEN, 2005). Parece ser imperiosa a necessidade de se pensar na consolidação das habilidades e potenciais das pessoas que compõem as organizações, buscando inserir em sua filosofia e estrutura um novo conceito de trabalho, bem como os desafios inerentes (ARAÚJO; GALEANO; VIEIRA, 2015).

Sartoretto (2016), afirma que, apesar desses dois marcos legais, no serviço público, a eficácia da gestão por competências ainda necessita de discussões mais aprofundadas. Desta forma, vê-se, nesta pesquisa, a possibilidade de definir o perfil para ocupação de cargos de gestão, identificando os servidores que atendem ao perfil para ocupação de cargos de gestão. Igualmente será possível conhecer as competências gerenciais dos servidores em cargo de gestão, verificando a necessidade de mapeamento e elaboração de matriz de competências para a área.

2.1 ESTRUTURA DOS ARTIGOS

2.1.1 A Metodologia Multicritério de Apoio À Decisão Construtivista - MCDA-C como instrumento de apoio a definição de perfil adequado

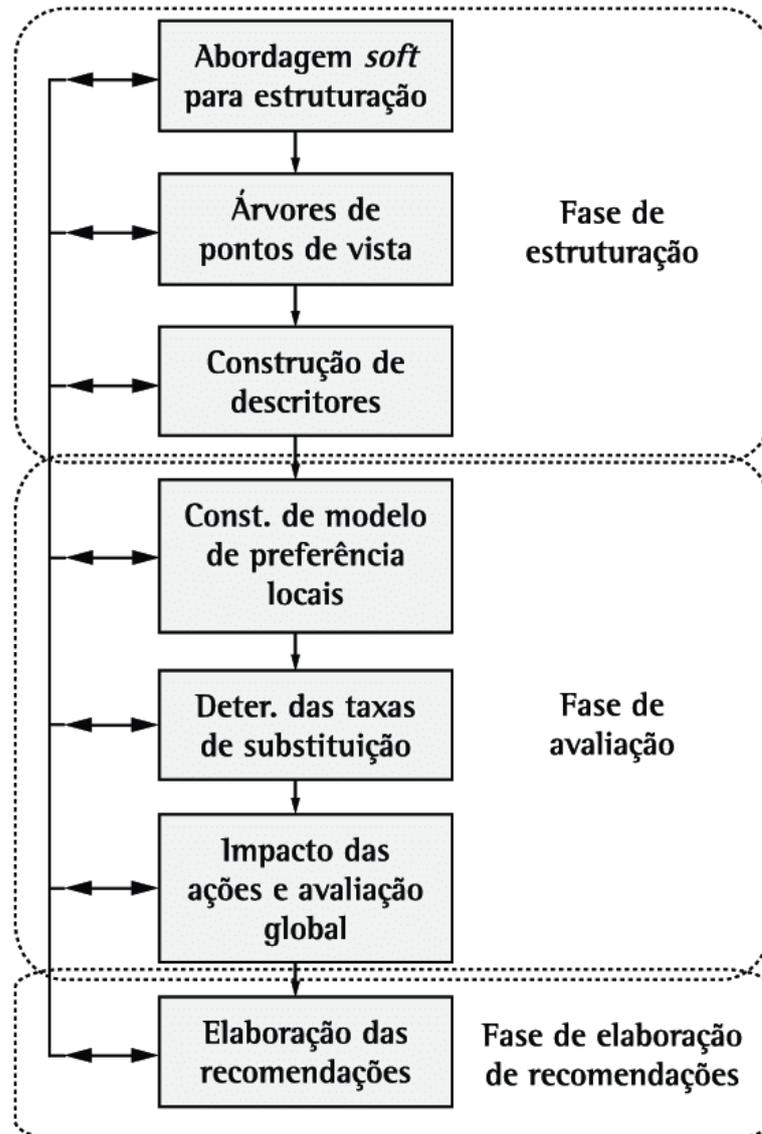
A abordagem construtivista busca gerar ou produzir conhecimento a partir de uma situação decisional por meio da interação entre o sujeito e o objeto. Segundo Roy (1993) um dos objetivos dessa abordagem é gerar conhecimento para os atores através da participação dos mesmos no processo. Roy (1993), ainda, afirma que a visão construtivista procura construir, criar, organizar e desenvolver o conhecimento através de um processo metodológico e científico. Para o autor, a abordagem construtivista consiste em considerar as ideias, modelos, métodos e resultados como sendo chaves capazes (ou não) de abrir certas portas que provavelmente levam a organizar a situação ou provocar o seu desenvolvimento (ROY, 1993).

Para responder às questões levantadas nas pesquisas utilizou-se a metodologia de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). A metodologia MCDA- C tem como propósito gerar conhecimento entre os envolvidos no processo através da interação constante e investigativa (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

Esta metodologia, conforme figura 1 visa organizar a complexidade manifestada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, assim como o elevado número de aspectos conflitantes e as discrepâncias entre os atores envolvidos a respeito dos fatores

(objetivos) que devem ser tidos em conta no processo de avaliação (PETRI, 2005, p .131). Para Ensslin, Montibeller Neto, Noronha (2001), ao valer-se da Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão, as decisões são tomadas quando se escolhe fazer (ou não fazer) alguma coisa, ou ainda quando se escolhe fazê-las de uma certa forma (ROY, 1996).

Figura 1 - Metodologia MCDA- C



Fonte: Ensslin; Montibeller Neto; Noronha, 2001

A MCDA- C está organizada por meio de processos que compõem três fases básicas, diferenciadas, mas intrinsecamente correlacionadas: i) estruturação, ii) avaliação e iii) recomendação. Importa-se apresentar breve explanação sobre cada fase, de modo a melhor compreender a correlação dos achados das pesquisas e o objetivo do estudo.

A fase de estruturação visa ao entendimento do problema e de todo o contexto em que ele está inserido. Para alcançar tal entendimento, uma estrutura, aceita/ negociada por todos os

decisores, é construída. Essa estrutura deverá representar, de forma organizada, os objetivos, seus fatores explicativos e a forma como estes serão alcançados (ENSSLIN, 2002). Para se obter esta representação são realizadas subetapas: i. caracterização do contexto e identificação dos atores; ii. identificação dos elementos primários de avaliação (EPA); iii. agrupamento dos EPA por afinidade (áreas de interesse); iv. construção da árvore de pontos de vista (estruturas hierárquicas de objetivos) e mapas de relação meios fins; e v. construção dos descritores dos objetivos considerados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN e LIMA, 2008).

Após estruturado o problema, parte-se para a finalização do modelo de avaliação, o que tornará possível avaliar o desempenho das ações e, se necessário, gerar novas e melhores alternativas para o caso tratado. Assim, a fase de avaliação visa à construção de um modelo matemático, conforme a percepção dos decisores, no qual as alternativas serão avaliadas. O modelo matemático será resultado da realização das seguintes etapas: i) construção das funções de valor; ii) identificação das taxas de compensação/substituição entre objetivos; iii.) identificação do perfil de desempenho; e iv) avaliação global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN e LIMA, 2008).

Por fim, a fase de recomendação procura fornecer subsídios aos decisores/organização, por meio de algumas ferramentas, para que estes tenham condições de aperfeiçoar cada alternativa e de analisar qual o conjunto de alternativas que mais contribui para a organização como um todo (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN; LIMA, 2008).

O estudo teve início com a identificação e organização do contexto o qual se desejava avaliar (ENSSLIN *et al*, 2000). Assim, foram definidas as partes interessadas e uma situação problema a ser aplicada a metodologia. Dessa forma, foram considerados *stakeholders* (partes interessadas) o Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e seu substituto imediato, tendo sido qualificados como decisores; e os coordenadores das áreas técnicas, como intervenientes no processo decisório. Como agidos do processo de decisão estão a) os servidores lotados e em exercício na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas; b) os servidores do Ministério da Saúde em âmbito nacional; c) representantes dos trabalhadores e da sociedade (cidadãos e usuários). Como situação problema, definiu-se a “Avaliação de desempenho para definição do perfil de servidores para ocupação de cargo de gestão na área de gestão de pessoas”.

Apoiando no problema apresentado, foram realizadas entrevistas com perguntas direcionadas aos decisores, constituindo-se um "*brainstorming*" de forma a levantar

informações relativas às características avaliadas como necessárias e os elementos de preocupação para um gestor, denominados elementos primários de avaliação (EPAs) (OSBORN,1993).

A fase de estruturação da pesquisa foi realizada por meio de entrevista, com base em um roteiro semiestruturado, contendo 15 (quinze) questionamentos sobre atributos necessários ao gestor e sobre a área de gestão de pessoas. Foi definido como foco a análise das respostas relacionadas aos atributos necessários ao gestor de pessoas considerando que o foco da pesquisa é definir um perfil “recomendado” para liderar equipes na área de pessoas.

Todas as etapas da pesquisa que compõem a MCDA-C foram realizadas conjuntamente com o gestor, sendo realizados 10 (dez) encontros para análise e validação ou reavaliação das informações constantes no desenho. Salienta-se, com relação ao primeiro estudo, que restou demonstrado que na área de gestão de pessoas não há uma sistemática única e ideal a ser seguida no momento da escolha dos ocupantes de cargos de gestão. Assim, o modo como são selecionados os servidores varia conforme o gestor, de acordo com as suas percepções e experiências.

2.1.2 Contextualização da Pesquisa

Nesse estudo, o levantamento da base teórica foi pautado inicialmente na base Spell e, posteriormente, ampliado conforme a necessidade da pesquisa e as referências dos estudos analisados. Na busca preliminar foram pesquisados os temas referentes à gestão de pessoas, gestão por competência, avaliação de desempenho, metodologias de apoio à decisão, entre outros.

A pesquisa está estruturada em dois estudos, em que o primeiro objetiva por meio de metodologia construtivista, traçar o perfil adequado para ocupação de cargos de gestão no âmbito da área de gestão de pessoas, propondo demonstrar, valendo-se do olhar do gestor, características, competências e habilidades para ocupação de cargos de gestão. O segundo artigo, por sua vez, propõe avaliar os profissionais dos ocupantes de cargos de gestão à luz do perfil definido no primeiro estudo, gerando conhecimento quanto a eventuais ações de capacitação necessárias ao nivelamento dos gestores técnicos com as necessidades do gestor da área.

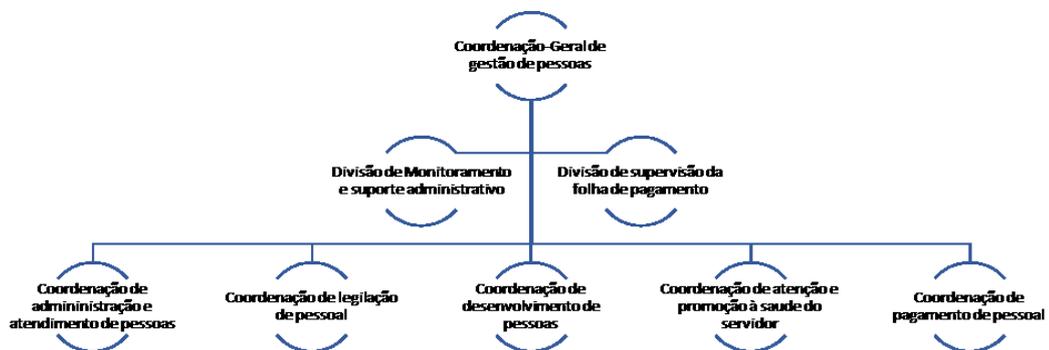
O primeiro estudo se demonstra importante frente a necessidade de traçar um perfil adequado, detentor de habilidades e competências pessoais e profissionais adequadas para

ocupação de cargos de gestão na área de pessoas. E o segundo estudo apresenta-se oportuno considerando a necessidade de se investigar e conhecer os perfis dos gestores que atuam nas áreas técnicas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

Pontua-se que as pesquisas são complementares e visam contribuir de forma prática para a adequação de perfis às áreas, gerenciamento de competências, transformação da área, transparência nas escolhas, a criação de mecanismos de desenvolvimento eficientes.

A organização estudada compõe a estrutura do Poder Executivo Federal sendo o Ministério da Saúde responsável pela política de saúde pública do Brasil. A COGEP possui 05 (cinco) Coordenações Técnicas, e conta com atuação de 226 (duzentos e vinte e seis) servidores públicos diretamente vinculados, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2- Estrutura da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas



Fonte: Estrutura regimental da COGEP. Adaptada da Portaria 1.419, 2017 - Danielle Santos, Luiza Reis e Sérgio Murilo Petri

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP), compõe a estrutura hierárquica da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), da Secretaria Executiva (SE), sendo responsável regimentalmente por “planejar, coordenar, acompanhar, orientar e supervisionar, técnica e administrativamente, as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas do Ministério da Saúde, compreendidas as ações de valorização do trabalho e do trabalhador em saúde, as ações de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas, de relações do trabalho, de atenção à saúde do trabalhador e atendimento bem como a elaboração de estudos e pesquisas relacionadas ao trabalho em saúde no âmbito de sua competência” (Portaria 1.419, 2017).

Frente a ausência de critérios ou metodologia para a indicação de servidores para ocupação de cargos de gestão, pautado na pesquisa de literatura e análise do problema, foi identificado que a metodologia MCDA-C dava conta de responder o problema de pesquisa proposto de forma adequada e com resultados concretos em pesquisas similares. São exemplos desses estudos, as pesquisas de Valmorbida et al (2012) e Chaves et al (2013), que identificaram a MCDA-C como uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional, a qual reflete a preocupação com a expansão de conhecimento no decisor, com vistas a ajudá-lo a entender melhor o contexto que o cerca e o auxilia na construção de quais critérios devem ser levados em conta na estruturação de um modelo de avaliação de desempenho.

Valendo-se dos resultados obtidos na primeira pesquisa, a qual demonstrou o perfil “competente” para ocupar cargos de gestão, foi realizada a avaliação dos gestores técnicos. Nesta etapa foram realizadas 09 (nove) reuniões com o gestor titular da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas para análise e verificação se os 25 (vinte e cinco) servidores possuidores de gestão técnica possuíam os critérios - pessoais e profissionais - mapeados no estudo 1 e vistos como adequadas pelo gestor.

Da análise realizada na segunda pesquisa pode ser observado que os gestores técnicos, em sua maioria não possuíam o perfil adequado para a ocupação do cargo, refletindo a necessidade de aprimoramento de capacitação de liderança, com foco no aprimoramento ou desenvolvimento de competências, paralelamente a consolidação de uma política contínua de capacitação e desenvolvimento, mapeamento de perfis e adequação às funções.

Assim, a estruturação proposta para os artigos obedeceu ao encadeamento lógico de se mapear o perfil adequado para o gestor, valendo-se do MCDA-C, propondo-se com base nas respostas obtidas no primeiro artigo, realizar o estudo sobre o perfil dos gestores ocupantes de cargos técnicos com o perfil mapeado com base nos apontamentos do

gestor/decisor de forma a verificar a aderência dos atuais ocupantes com o perfil tido como o adequado.

A definição do perfil permitiu que fosse realizada uma análise individualizada e subjetiva de cada servidor, sob a ótica do gestor, possibilitando a este estruturar equipe conforme perfil por ele visto como adequado ou na ausência de servidores com perfil compatível com suas expectativas, gerar conhecimento para desenvolver as competências e habilidades, tidas no momento, como de necessário aprimoramento.

A coesão das propostas estudadas nos artigos permitiu dar conta do objetivo geral da pesquisa e dos objetivos específicos, gerando valor para a unidade analisada e, acima de tudo propondo uma mudança de cultura na escolha dos gestores, direcionada para a análise de perfil, desenvolvimento de competências, com vistas ao alcance de resultados reais e duradouros.

2.2. ARTIGOS

2.2.1 Artigo 1 - A adoção do modelo multicritérios de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde

A adoção do modelo multicritérios de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde

The adoption of the multicriteria model of constructivist decision support in the process of choosing managers: a proposal for the area of people management of the Ministry of Health

Resumo

O foco nos resultados passou a ser adotado no setor público por meio de práticas de gestão estratégicas aplicadas pela área de Gestão de Pessoas (GP) para aprimorar a eficiência da prestação de serviços públicos. Nesta seara, a gestão de desempenho baseada nas competências busca potencializar as competências individuais com vistas a melhoria do desempenho na realização de determinadas ações. Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar o perfil para ocupação de cargos na área de gestão de pessoas com o intuito de

aperfeiçoar/ potencializar o desempenho da área. Para tanto foi realizado estudo de caso na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde. Para o alcance dos resultados, foi utilizada a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), compreendendo as seguintes etapas: (i) Estruturação; (ii) Avaliação e (iii) Recomendações. O estudo, ao identificar os 07 (sete) critérios relevantes, permitiu ao gestor conhecer o contexto e assim identificar, organizar e integrar aspectos por ele julgados como necessários e suficientes para conhecer o perfil adequado para a ocupação de cargos de gestão no âmbito da área de gestão de pessoas. Os resultados também possibilitaram ganhos na transparência do processo de escolha dos servidores para ocupação de 05 (cinco) cargos de gestores de áreas técnicas e 01 (um) cargo de gestor geral da área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão por competências. Gestão de pessoas. Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Summary

The focus on results started to be adopted in the public sector through strategic management practices applied by the People Management (GP) area to improve the efficiency of public service provision. In this field, competency-based performance management seeks to enhance individual competencies with a view to superior performance in carrying out certain actions. Thus, this research aims to identify the profile for occupation of positions in the area of people management. For that, a case study was carried out at the General Coordination of Personnel Management of the Ministry of Health. In order to achieve the results, the Constructivist Multicriteria Decision Support Methodology (MCDA-C) was used, comprising the following steps: (i) Structuring; (ii) Assessment and (iii) Recommendations. The study, by identifying the 07 (seven) relevant criteria, allowed the manager to know the context and thus identify, organize and integrate aspects deemed necessary and sufficient to know the appropriate profile for the occupation of management positions within the area of people management. The results also made possible gains in the transparency of the process of choosing servers for the occupation of 05 (five) positions of managers of technical areas and 01 (one) position of general manager of the area of people management.

Keywords: Performance evaluation. Competency management. People management. Multicriteria Constructivist Decision Support Methodology (MCDA-C).

1. INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas, a administração pública brasileira realizou movimentos de reformas administrativas que sinalizavam a pretensão de se remodelar o aparato estatal e transformar os processos administrativos (FADUL; SOUZA, 2005; CAPOBIANGO, NASCIMENTO; SILVA, 2013; PECI et al., 2021). Estas reformas impuseram à área de gestão de pessoas mudanças conceituais e organizacionais, direcionadas para a gestão por desempenho, desenvolvimento de competências, aprimoramento dos resultados e maior atenção ao atendimento ao usuário dos serviços (ROCHA; PASSADOR; SHINYASHIKI,

2017; PECI et al, 2021). Segundo Demo (2005), a implantação de políticas de gestão de pessoas que sugerem “o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso”.

Esta mudança de paradigma imposto à área de gestão de pessoas, que em pouco mais de uma década migrou de um modelo estritamente burocrático para um modelo voltado para o desempenho, pressupõe o desenvolvimento de competências individuais e o desempenho de equipes, conduzindo a uma gestão por competências direcionada aos resultados (CASTILHOS; SILVA, 2020; MELO, 2019). Esse desempenho deve ser atingido mediante gestão de competências e incentivos. Logo torna-se essencial que os gestores consigam identificar e promover pessoas com as características apropriadas, segundo seus valores, para gerir as diversas áreas, especialmente a própria a área de gestão de pessoas (EYERKAUFER, et al, 2020; AMARAL et al, 2018).

Contudo, essa tarefa é um tanto quanto desafiadora em virtude de não serem implementados instrumentos efetivos para o mapeamento de competências necessárias aos cargos que auxiliam a tomada de decisão (VIEIRA; RAMOS, 2003; COSTA; BORBA; ASSIS, 2014). Nem tão pouco uma metodologia de apoio à decisão que permita ao gestor definir o perfil adequado de profissional necessário para a ocupação de cargos de gestão que permita a tomada de decisão com base em critérios, conferindo, assim, transparência ao processo de escolha de gestores. (AMARAL et al 2018).

A escolha de perfis para os cargos de liderança e gestão de equipes com foco na potencialização das entregas e resultados aos usuários, passa a ser um desafio para os gestores da área de pessoas, uma vez que é necessário primeiramente construir conhecimento acerca do que se deseja. Pesquisas mostram que organizações que fazem uso da AD, orientada por resultados e remuneração baseada em desempenho de seus servidores, são mais capazes de alcançar seus objetivos estratégicos (DALEY; VASU, 2005).

Assim, a gestão de Recursos Humanos deixou de ter papel operacional para assumir importante papel na gestão estratégica das organizações (DALEY; VASU, 2005; FRENCH; GOODMAN, 2012), requerendo um perfil adequado de gestor e o desenvolvimento de competências dos profissionais que auxilie na implantação de estratégias, operando com eficiência, envolvendo as pessoas com foco para a mudanças (LIMA; NORO, 2008).

Neste sentido, se faz necessário pensar em perfis adequados para ocupação de cargos de gestão, que conduzam à uma gestão inovadora, gerando mudanças e resultados para os usuários.

A presente pesquisa é um estudo de caso realizado na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, em Brasília, no período de agosto de 2020 a fevereiro de 2021, com a proposta de avaliar os critérios para a definição do perfil do servidor para ocupação de cargos de gestão na área de gestão de pessoa, avaliando as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para ocupação de cargos de gestão na área de pessoas, com vistas a aprimorar as entregas, potencializar os resultados, melhorar o desempenho das áreas técnicas e promover atendimentos únicos e de excelência.

A justificativa da necessidade de se investigar e conhecer as competências, habilidades e perfis comportamentais e de formação acadêmica dos servidores lotados na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, utilizando uma metodologia construtivista, mostra-se oportuna considerando a necessidade de avaliar as habilidades e competências pessoais e profissionais adequadas para ocupação de cargos de gestão na área de pessoas, especialmente frente ao novo modelo de gestão estratégica de pessoas pensada para a administração pública.

Considerando a perspectiva construtivista, a utilização do MCDA-C no apoio à decisão para escolha de servidores efetivos para ocupação de cargos de gestão, no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, visa contribuir de forma prática para o gerenciamento de competências, a potencialização dos resultados, o aprimoramento das atividades realizadas, desempenho das equipes e a valorização dos servidores.

A estrutura deste estudo é composta por esta Introdução; na segunda seção, apresenta-se a Fundamentação Teórica; na terceira, a Metodologia; na quarta seção, os Discussões; na quinta, aparecem as Conclusões; e, por fim, apresentam-se as Referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

O modelo de administração pública vem evoluindo no decorrer das últimas décadas. No modelo mais antigo, da administração pública patrimonialista, vivido pelo Brasil, especialmente, até o ano de 1889, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares (servidores) possuem status de nobreza real. (MARE, 1995), sendo os cargos ocupados por vínculo de afeição e por troca de favores (WEBER, 1989 *apud* COHEN, 1989). Por sua vez, a administração pública burocrática traz, em seu

cerne, as ideias de profissionalização, de carreira, de hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, caracterizando assim um poder racional-legal (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Pondera-se que a busca pela modernização da administração e dos processos realizados pelo Estado tornou-se objeto de debate durante todo o século XX, sendo implementada ora com a criação de agências governamentais ora com a implantação de reformas administrativas, não raras as vezes infrutíferas. O gerencialismo passa a ser visto como um conjunto de ideias e crenças que consideram o gerenciamento o objetivo máximo a ser alcançado para o aumento constante da produtividade, e de resultados para a população. Pereira (2001) argumenta que a administração pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência, mas esta tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada.

Segundo Klering et al (2010), a Reforma do Estado, implementada a partir de 1995, deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Para Motta (2007), reduzir o tamanho do Estado e modernizar a administração pública tornaram-se pontos importantes de uma nova agenda política. Ao contrário das experiências anteriores, essa modernização se inspirou fortemente.

Fadul (2008) considera que as iniciativas adotadas na década de 2000 seguem as políticas e ações empreendidas na reforma de 1995, sendo desdobramentos e dando continuidade às reformas iniciadas no governo passado. As reformas propostas pelo governo agregarão um conjunto de ações voltadas para um Estado promotor da inclusão social, as quais envolvem três categorias que guardam semelhanças com a reforma dos anos 90, na qual foram implantadas reformas estruturais (Reforma do Estado e do seu aparelho) e reformas administrativas (da administração pública), sendo estas últimas voltadas para a retomada da *performance* e da qualidade dos serviços públicos.

Neste sentido, a Nova Gestão Pública (NGP) pode ser compreendida, na verdade, como um refinamento do modelo gerencial, emergindo com resposta às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade e por mudanças efetivas na realidade social, econômica e ambiental, tudo isso em um ambiente marcado pelo fortalecimento da cidadania, pela expansão das funções econômicas e sociais do Estado, pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização da economia mundial (MACROPLAN, 2005).

Para Pacheco (2008), a Nova Gestão Pública pode ser considerada como um conjunto de princípios e práticas de gestão direcionado para a propositura de alternativas e soluções para problemas enfrentados pela administração públicas que extrapolam as soluções burocráticas até o momento adotadas e aplicadas na condução da gestão pública

Com o novo viés para a administração, Klering, Porsse e Guadagnin (2010) afirmam que o papel do Estado está sendo crescentemente demandado, em que não pode ser entendido como empecilho à realização do seu papel, mas como solução, ampliando e profissionalizando sua esfera de atuação. Assim, segundo Klering, Porsse e Guadagnin (2010), o Estado atuará como indutor, articulador, catalisador e orquestrador principal do desenvolvimento, com a forte participação da sociedade, sem clientelismo, mas com transparência e responsabilidades consensuadas e compartilhadas.

Neste sentido, o gerencialismo proposto pela NGP emerge com um modelo de gerir a coisa pública, baseado entre outros aspectos na governança democrática, na valorização da gestão de pessoas e na orientação para resultados. Tem-se, assim, a necessidade de se pensar em uma gestão estratégica de pessoas, direcionada para competências, desempenho e resultados. Os servidores passam a ser os maiores ativos da administração devendo ser valorizados e possuírem desempenho adequado para a obtenção de melhores resultados para a sociedade. A gestão de pessoas desponta como área estratégica para promover a junção de competências, desempenho e resultados.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE PERFIS GERENCIAIS

Na proposta apresentada pela Constituição de 1988, de democratização das relações de trabalho, a gestão de pessoas passou a ter reflexos na eficácia da prestação de serviço, por suas ações que devem estar voltadas ao servidor, entre as quais se podem citar remuneração, carreira, desenvolvimento, capacitação, condições de trabalho, resolução de conflitos inerentes às relações de trabalho, entre outros. Assim, conforme Zanelli (2012), é por meio da gestão de pessoas que as organizações são construídas, alcançam seus objetivos e cumprem o seu dever social.

Segundo Dutra (2008, p 15), a “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”. Jabbour et al. (2009) expõem que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas organizacionais planejadas para que se influencie no comportamento dos trabalhadores, orientando-os para a consecução de objetivos

organizacionais específicos, por meio da interação entre a área de pessoas e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas.

Essa integração entre o desejo da organização, para efeito desta pesquisa, vista como administração, e o desejo dos servidores, deve ser intermediada pela área de gestão de pessoas, a qual deve apresentar um olhar estratégico, direcionado à força de trabalho. Nesta perspectiva, Longo (2007, p 15) afirma que o fator humano é a chave para explicar “os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público”, seja pela ambiguidade das prioridades, a mutabilidade e brevidade dos governos, a dificuldade para medir e avaliar resultados apolíticos dentre as numerosas limitações legais.

Interessante apontar que ao se pensar em gestão estratégica de pessoas com foco em melhorias nos resultados na prestação de serviços na administração pública, emerge a necessidade de implementar a gestão de desempenho com o objetivo de potencializar as competências individuais para o alcance de resultados superiores na realização de determinadas ações. Acrescenta-se, ainda, que a melhoria do desempenho está relacionada à satisfação das pessoas, à produtividade e ao processo de gestão estabelecidos. A identidade do grupo com a cultura da organização, seus valores, objetivos e processos define, via de regra, a excelência de resultados para esta organização.

Deste modo, a utilização da gestão de desempenho baseada em competências pretende alinhar as competências individuais às competências institucionais, para que estas conjuntamente constituam as competências necessárias à instituição. Pontua-se que o conceito de gestão por competência tem sido amplamente estudado como instrumento para maximização de resultados e potencialização das entregas. Fleury e Fleury (2001), em estudos sobre tema, apontam que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humana) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Para Cotrim et al (2013), o conceito de competências é concebido como um conjunto de conhecimentos, habilidades que explicam um alto desempenho. Por sua vez, para Marques (2013), a gestão por competência é uma ferramenta gerencial que apoia o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções e as lacunas a serem superadas pelos servidores. Para efeitos deste estudo, será tomada por base a definição de competência expressa no Decreto nº 9.991 (2019), visto como

um conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

A Escola Nacional de Administração Pública (2019) publicou matriz de competências gerenciais a serem adotadas pela Administração Pública, as quais destacam a liderança a visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica, geração de valor para o usuário gestão para resultado; gestão de crises, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e engajamento de pessoas e equipes. Outro ponto constatado neste estudo é que, no caso da administração pública, de uma maneira mais abrangente, a definição das competências depende da agenda governamental ou da política que é estabelecida especificamente para o desenvolvimento dos servidores públicos. Não há determinações universalistas ou respostas preestabelecidas.

Correlacionando com os achados da pesquisa da ENAP (2019) quanto à gestão por competência estar atrelada a uma agenda governamental e não a uma política macro do estado, é preciso que, os servidores para aprimoramento do desempenho individual e aumento da *performance* das equipes, conheçam os ambientes internos da organização, metas e estratégias para que estes se percebam enquanto atores de mudanças e de melhoria dos resultados. Nudurupati et al (2011) destacam que apenas fornecer informações de desempenho não é suficiente para melhorar os resultados de desempenho. É necessário utilizar essas informações para tomada de decisão, que devem ser revistas conforme mudanças organizacionais internas e externas (BOURNE et al., 2000). E, acima de tudo, conforme Neely (1999), é preciso que o desempenho esteja alinhado com as estratégias da organização.

Neste contexto, o gestor precisa ter papel ativo na estruturação e na implementação de uma política de gestão por desempenho que seja capaz de aprimorar e potencializar as competências dos servidores para que estes passem à função de gestão, e continuamente estabeleçam sucessores para os seus cargos. Para Almeida (2013), competências gerenciais são aquelas que os indivíduos devem possuir para poder ocupar uma posição gerencial em certo contexto organizacional.

Neste sentido, o estabelecimento de critérios para seleção de gestores aponta para uma situação igualitária inicial que garante uma paridade de oportunidade para todos os servidores indistintamente, sendo as pontuais diferenciações resultantes desse momento inicial interpretadas como consequência do conjunto de habilidades, conhecimentos e competências e valores individuais.

Assim, frente a temática de competências gerenciais e individuais necessárias para a

ocupação de cargos de gestão, bem como a necessidade de definição de critérios mínimos para ocupação de cargos, será utilizada a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) para construção de um perfil considerado adequado para a ocupação de cargos de gestão nas áreas técnicas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, considerando a necessidade apresentada pelo o gestor.

2.3 ESTUDOS SIMILARES

A identificação de competência e a definição de um perfil adequado para a ocupação de cargos de gestão no âmbito da área de gestão de pessoas contribui para a transparência do processo de seleção e escolha de servidores com competências apropriadas.

Importa pontuar que estudos, no campo da avaliação de desempenho, tem utilizando a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista- MCDA-C como ferramental para auxiliar os gestores envolvidos no processo a construírem um modelo baseado nas especificidades de cada situação, tendo os participantes como sujeitos ativos do processo. Desta forma, considerando a natureza deste estudo e as especificidades envolvidas nos processos de seleção para ocupação de cargos de gestão, a MCDA-C se apresentou como instrumento adequado ao cenário proposto por esta pesquisa.

Estudos que utilizaram a MCDA -C no âmbito da AD, a exemplo de Valmorbida et al (2012); Chaves et al (2013), identificaram a MCDA-C como uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional, demonstrando preocupação com a expansão de conhecimento no decisor, com vistas a ajudá-lo a entender melhor o contexto que o cerca e auxiliá-lo na construção de quais critérios devem ser considerados na estruturação de um modelo de avaliação de desempenho.

Araújo, Matos e Ensslin. (2021), valendo-se da MCDA- C, elaboraram estudos com o objetivo de construir um instrumento de avaliação do desempenho para uma unidade de licitação, unidade fundamental no processo de aquisição pública do Hospital Universitário da UFSC.

Outros estudos, realizados por Valmorbida et al (2014), ao analisar o sistema de AD sobre a perspectiva construtivista e os estudos de Amaral et al (2018); de Martins e Ensslin (2020), ao estudar a AD, no âmbito do Serviço Público Federal, corroboram o potencial da metodologia MCDA-C em estudos sobre temáticas inerentes ao serviço público voltadas especificamente, para cada organização, sob a perspectiva do gestor/decisor, corroborando com a temática proposta por este estudo.

Salienta-se que para além da necessidade de construção de modelos e sistemas de AD que sejam específicos para as organizações sob a perspectiva dos gestores, é importante destacar que as pesquisas de Lotta (2002); de Guessier et al. (2020) demonstraram a necessidade de se perceber o fator humano como instrumento impulsionador dos resultados, tornando a gestão de pessoas estratégica ao tempo em que identificaram a inexistência de um processo de gestão de recursos humanos claro e justo, capaz de avaliar e promover a força de trabalho com base no desempenho individual.

No que se refere aos estudos sobre competências para gestores, Montezano, Amaral Júnior e Isidro-Filho (2017), em pesquisa com 75 (setenta e cinco) gestores públicos de um órgão público de Goiás, mapearam 12 (doze) competências gerenciais (alocação de recursos, avaliação de desempenho, coordenação, dimensionamento do trabalho, formação, gestão participativa, negociação, orientação, planejamento do trabalho, solução de conflitos, solução de problemas, e valorização) e 19 (dezenove) competências transversais (análise crítica, aplicação prática, aprendizagem contínua, comunicação oral, comunicação escrita, elaboração de documentos oficiais, encaminhamento de documentos/processos, ética profissional; excelência institucional, excelência operacional, fluxo de trabalho, foco no cliente, postura profissional, proatividade, respeito ao patrimônio, trabalho em equipe, uso de tecnologias de informação, visão de processos, e visão sistêmica) necessárias para o desempenho profissional.

Vieira et al.(2018), em estudo descritivo sobre o processo de elaboração e validação de construto instrumento utilizado para avaliar as competências de gestores da área da saúde, identificaram 08 (oito) competências técnicas, a exemplo de i) planejamento; i) gestão de processos; iii) visão sistêmica; iv) análise crítica e v) otimização de recursos, como as mais citadas e 17 (dezesete) competências comportamentais das quais podem ser citadas como prioritárias: i) disciplina, ii) criatividade, iii) comunicação, iv) ética e, v) inovação como necessárias.

Mendes e Tosta (2019), em pesquisa sobre competências requeridas e existentes nos gestores da Pró Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), da Universidade Federal de Santa Catarina, mapearam 48 (quarenta e oito) competências mais requeridas e o grau em que de fato elas existem nos gestores estudados, destas 5 (cinco) foram mais mencionadas: a) conhecer as próprios limitações; b) saber lidar com pessoas, c) saber ouvir (respeitar a opinião dos outros, sem impor a sua), d) saber acolher e; e) aprender com a mudança. Em correlação com esta pesquisa, importa destacar as seguintes competências também mencionadas) ter conhecimento técnico referente às áreas e departamentos; ii)

entender a interligação entre os departamentos; iii) ser líder, iv) saber dialogar com as equipes Souza e Souza (2018), em pesquisa sobre a implantação de ações pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com vistas à implantação da gestão por competência, nos termos do Decreto n. 9.991 (2019) constataram a inexistência de mapeamento de competências e de diagnósticos que subsidiaram o desenvolvimento de competências necessárias aos servidores públicos, bem como lacunas (gap) entre as competências institucionais e individuais. Lopes et al. (2020), em estudo sobre a competência e seleção de dirigentes públicos, concluíram que em que pese a existência de competências e de valores identificados e listados em diversas literaturas como necessários, não foram identificadas nos gestores competências necessárias para superar desafios globais e complexos.

3 METODOLOGIA

3.1 ESTUDO DE CASO

Definiu-se o Ministério da Saúde como *locus* de análise, considerando a ausência de investigações atuais quanto à existência de mapeamento de perfis adequados para a ocupação de cargos de gestão que considerassem as expectativas do decisor/gestor. O campo de pesquisa se restringiu à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas pelo fato desta área ter sido considerada como estratégica para as políticas do Ministério da Saúde, conforme objetivo estratégico 19 - Desenvolver a gestão estratégica de pessoas-, da Portaria GM/MS nº 307, de 22 de fevereiro de 2021, que aprova o Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Saúde para os anos 2020 - 2023 e pelo motivo da área estruturalmente ter seus cargos de gestão ocupados exclusivamente por servidores com vínculo com a administração pública.

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP), estrutura hierarquicamente subordinada à Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) e à Secretaria Executiva (SE), é responsável por planejar, coordenar, acompanhar e orientar administrativamente as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. A área possui 184 (cento e oitenta e quatro) servidores, em exercício na Assessoria da Coordenação, em 05 (cinco) coordenações técnicas especializadas, 07 (sete) divisões e 17 (dezessete) serviços. A pesquisa tem por intuito melhorar o desempenho das equipes, aprimorar as entregas e potencializar os resultados das áreas. Assim, para a abrangência deste estudo foram considerados a possibilidade de designação de servidores para 28 Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal (FCPE) e para 01 (um) cargo comissionado (DAS).

Frente ao fato do Planejamento Estratégico Institucional ser o instrumento que orienta a priorização de atuação e a definição de metas, indicadores e projetos estratégicos no âmbito do Ministério da Saúde, a área se mostrou campo frutífero a pesquisa, também por ser gerenciada por um gestor servidor que não tinha atuado na área, podendo apresentar olhares e perspectivas diversas.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada primeiramente com a definição pelo gestor do problema. Seguindo o paradigma construtivista, considera-se que cada decisor constrói seu problema, a partir das informações do contexto decisório por ele percebidas e interpretadas. Sob tal pressuposto, um problema pertence a uma pessoa (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Por meio de entrevista, com base em um roteiro semiestruturado, contendo 15 questionamentos sobre atributos necessários ao gestor e sobre a área de gestão de pessoas, foi definido como foco a análise das respostas relacionadas aos atributos necessários ao gestor de pessoas considerando que o foco da pesquisa é definir um perfil "recomendado" para liderar equipes na área de pessoas.

Todas as etapas que compõem a MCDA-C foram realizadas conjuntamente com o gestor, sendo realizados 10 encontros para análise e validação ou reavaliação das informações constantes no desenho. A Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão - Construtivista, consiste em uma forma de auxiliar na tomada de decisão, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo (ENSSLIN, 2002). Ademais, segundo Ensslin et al (2001), a utilização da metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista pode ser útil para os decisores, com o propósito de apoiar sua decisão, isto é, desenvolver seu entendimento a respeito de um dado contexto decisório.

Para Ensslin et al (2001), ao valer-se da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, as decisões são tomadas quando se escolhe fazer (ou não fazer) alguma coisa, ou ainda quando se escolhe fazê-las de uma certa forma (ROY, 1996). Raramente as decisões são tomadas por indivíduos únicos, mesmo que exista, ao final, um responsável único por seus resultados. Pelo contrário, geralmente elas são produto de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência.

Conforme Petri (2005), a visão do conhecimento subjetivista limita-se a considerar somente o envolvido, isto é, os resultados alcançados são inerentes ao sujeito. Assim, busca-

se construir ou gerar o conhecimento sobre o contexto ou situação decisional a partir da interação entre o sujeito e o objeto. Destaca-se que, a MCDA-C ao propiciar a reflexão, permitindo a decisão compartilhada, torna-se extremamente relevante na função de gerir as pessoas em uma instituição complexa e completa como o Ministério da Saúde.

Importa pontuar que a MCDA-C para atender ao objetivo de apoio à decisão, subdivide-se em três fases: estruturação, avaliação e elaboração de recomendações (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). A primeira fase da estruturação consiste em conhecer os aspectos inerentes ao problema a ser resolvido e ao contexto decisório, com a finalidade de compreendê-lo, seguido da identificação dos atores envolvidos.

Segundo Zanella (1996), os atores envolvidos são agentes que de alguma forma intervêm no processo decisório, por meio de sistemas de valores, expressando suas preferências, com o propósito de atingir seus objetivos: sendo influenciado por sistemas de valores de outros atores, como também interagindo com o ambiente, no qual está inserido. Nesta fase, define-se o rótulo (nome) que descreve o problema em questão, os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) considerados a primeira preocupação manifestada pelos decisores e são conectados os pontos de complexidade menor com os de complexidade maior, de forma a serem mensurados os Pontos de Vista Fundamentais (PVF) e Pontos de Vista Elementares (PVE) e seus descritores (KEENEY, 1992 *apud* TEZZA; ZANCOPÉ; ENSSLIN, 2010; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Concluída a fase de estruturação, passa-se a fase de avaliação, na qual é construída a função de valor para cada um dos descritores construídos anteriormente e procede-se à integração do modelo global. Para Ensslin et al (2001), a função de valor configura-se como uma representação matemática da intensidade de preferência - diferença de atratividade - entre os níveis de impacto de um descritor.

A última fase consiste na etapa de recomendações, a qual serve para o decisor como apoio na identificação das formas de melhoria do estado atual de seu objeto de estudo (ENSSLIN et al, 2013). Conforme Ensslin et al (2001), nesta fase são definidas as ações, segundo o problema, a análise de sensibilidade das respostas da modelagem frente às variações dos parâmetros utilizados, além do desenvolvimento de estratégias para a ação e análise de sensibilidade do modelo.

4. RESULTADOS

4.1 ESTRUTURAÇÃO

Para fins desta pesquisa, são considerados *stakeholders* (partes interessadas) do processo os decisores e os intervenientes. O Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e seu substituto imediato, foram qualificados como decisores; e os coordenadores das áreas técnicas, como intervenientes no processo decisório. Como agidos do processo de decisão estão a) os servidores lotados e em exercício na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas; b) os servidores do Ministério da Saúde em âmbito nacional; c) representantes dos trabalhadores; da sociedade (cidadãos e usuários).

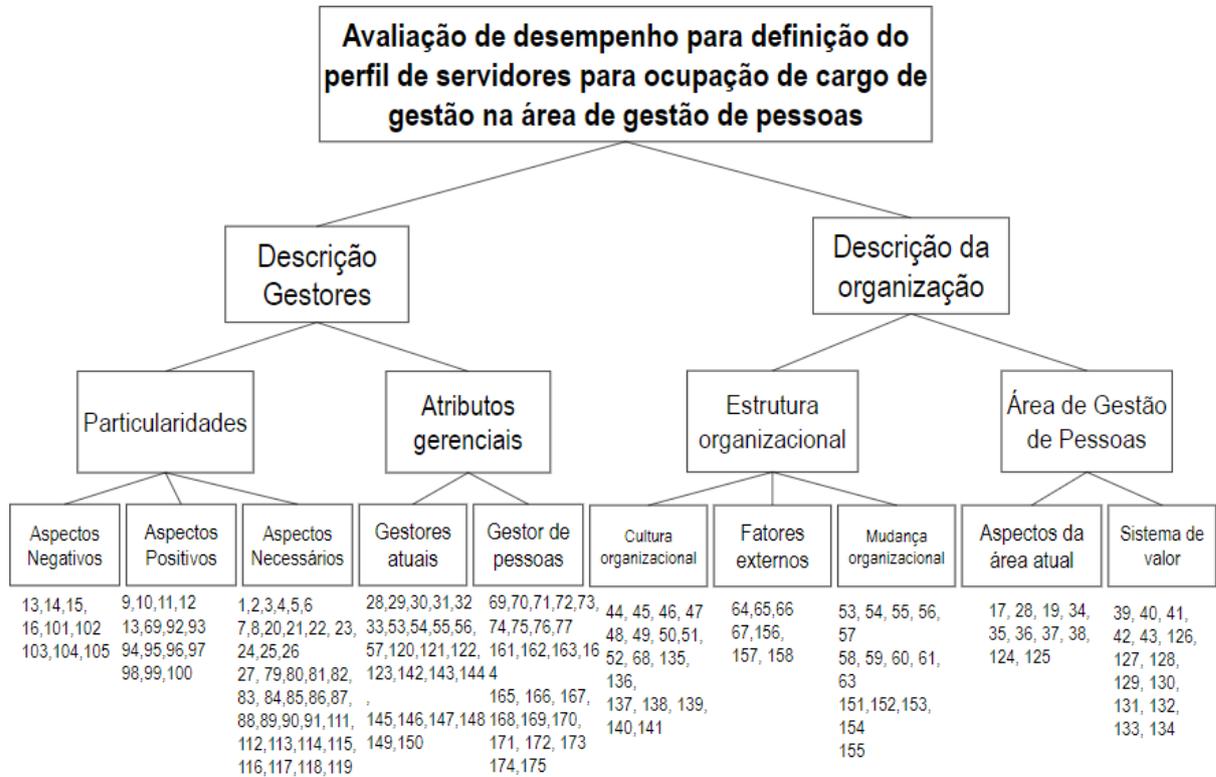
Nesta etapa, primeiramente, foi definido, junto ao decisor, um rótulo que descrevesse o problema. O rótulo, foi definido como “**Avaliação de desempenho para definição do perfil de servidores para ocupação de cargo de gestão na área de gestão de pessoas**”. Apoiado neste rótulo, foram realizadas conversas com perguntas direcionadas aos decisores, constituindo-se um "brainstorming" de forma a levantar informações relativas às características avaliadas como necessárias para um gestor: os elementos primários de avaliação (EPAs) (OSBORN,1993). Esses elementos, segundo Bana e Costa (1992), são constituídos de objetivos, metas e valores dos decisores, bem como ações, opções e alternativas. Assim, com base no problema apresentado pelos decisores, foram definidos 174 EPAs que correspondem a características ou propriedades do contexto que os decisores julgam que impactam em seus valores.

A partir dos EPAs definidos pelos decisores, foram identificados aspectos centrais ao gestor, para fins desta pesquisa foram selecionados dois aspectos: (i) particularidades profissionais - aspectos positivos e aspectos necessários; (ii) atributos gerenciais necessários ao gestor de pessoas. Para abarcar estes dois aspectos foram analisados 76 (setenta e seis) EPAs avaliados pelo decisor como mais importantes para a definição do perfil de servidores para ocupação de cargos de gestão na área de gestão de pessoas.

Seguidamente foram organizados os EPA's, e os conceitos em grandes áreas e subáreas, pontua-se que os números se referem ao quantitativo de EPA' s do problema apresentado definidos pelo decisor com base em suas preferências e valores conforme Figura 1.

Figura 1- Estrutura hierárquica de valor

Estrutura Hierárquica de valor



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Os EPAs suscitados pelos decisores foram orientados à ação e transformados em conceitos conforme Tabela 1. Segundo Ensslin et al (2013) o conceito expressa a direção de preferência, e permite a expansão do conhecimento do EPA pelo decisor. Assim, foram construídos conceitos referentes aos 174 EPAs, conforme demonstrado na tabela 1

Tabela 1 - Elementos Primários de Avaliação e Amostra de Conceitos

| Aspectos | Elementos primários de avaliação (EPA) | Conceito |
|--|---|--|
| Particularidades positivas (pessoas e profissionais) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Cooperação 3. Saber fazer 4. Envolve a equipe 5. Agrega conhecimento 6. Capaz de negociar 7. Alcança resultados 8. Encorajar equipes 9. Motivar pessoas 10. Potencializar o desenvolvimento da equipe 11. Potencializar o desenvolvimento da equipe; 12. Empático; 13. Agrega conhecimento 14. Inovador 15. Propositivo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Saber liderar equipes. 2. Saber cooperar com a equipe. 3. Saber executar as tarefas. 4. Propor melhorias para melhorar os resultados. 5. Encorajar a equipe. 6. Ter capacidade de negociação 7. Desenvolver equipes para produção de melhores resultados. 8. Potencializar o desenvolvimento da equipe. 9. Ser empático pelas pessoas. 10. Agregar conhecimentos à equipe. 11. Propor inovações ao processo de trabalho. 12. Ser propositivo na resolução das questões. |
| Particularidades necessárias (pessoais e profissionais) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proatividade 2. Capacidade de concentração 3. Comprometimento 4. Ética 5. Empatia 6. Conhecimentos técnicos 7. Visão holística 8. Espírito inovador 9. Equipe engajada 10. Feedback da equipe e pares 11. Liderança 12. Escuta ativa 13. Boa relação interpessoal 14. Espírito inovador 15. Vestuário 16. Humanidade 17. Humildade 18. Resiliência 19. Persuasão | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser proativo na execução das atividades. 2. Ser ético 3. Ter comprometimento com as atividades. 4. Ser empático com as pessoas. 5. Possuir conhecimentos técnicos sobre a área de atuação. 6. Saber escutar ativamente. 7. Possuir visão sistêmica. 8. Ser inovador na execução das atividades. 9. Saber engajar equipes. 10. Realizar feedback sistematicamente com a equipe. 11. Possuir capacidade de liderança. 12. Ter boa relação com os pares e superiores. 13. Possuir ousadia para propor soluções. 14. Utilizar vestuário adequado. 15. Ser humilde. 16. Ter humanidade com os pares. 17. Manter a perseverança na execução das atividades. 18. Ser persistente. 19. Ser persuasivo. 20. Ter criatividade para a execução das atividades. 21. Ser resiliente. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Atributos gerenciais (Gestor de pessoas)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivador, participativo Colaborador e criativo 2. Proativo 3. Liderança 4. Disciplinado 5. Ampliação do desenvolvimento da equipe 6. Executor 7. Comprometimento 8. Resolutivo 9. Proatividade 10. Ousadia 11. Interdisciplinar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter capacidade de liderar. 2. Saber colaborar com os pares. 3. Ser empático com as pessoas 4. Ser proativo na execução das atividades. 5. Possuir disciplina 6. Saber conduzir a área 7. Saber executar as atividades 8. Melhorar e conseguir alcançar resultados; 9. Saber encorajar a equipe 10. Desenvolver a equipe 11. Ampliar o desenvolvimento da equipe 12. Ter capacidade de negociação 13. Possuir Interdisciplinares para propor atuações transversais 14. Possuir criatividade na condução das atividade |
|--|---|--|

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Construída a árvore de área (Figura 1), organizando os conceitos (Tabela 1), passa-se a construção do mapa cognitivo para cada subárea, realizando-se contínuos questionamentos aos decisores sobre quais fins o conceito se destina e quais meios necessários, ao seu ver, para alcançá-los. Ao construir o mapa cognitivo, os decisores explicitaram seus valores, relacionados com o problema em questão, e apontaram os meios para atingir os fins desejados. Portanto é uma ferramenta para definir visualmente o problema a ser resolvido. A Figura 2 exemplifica a construção do mapa cognitivo para a subárea gestora de pessoas.

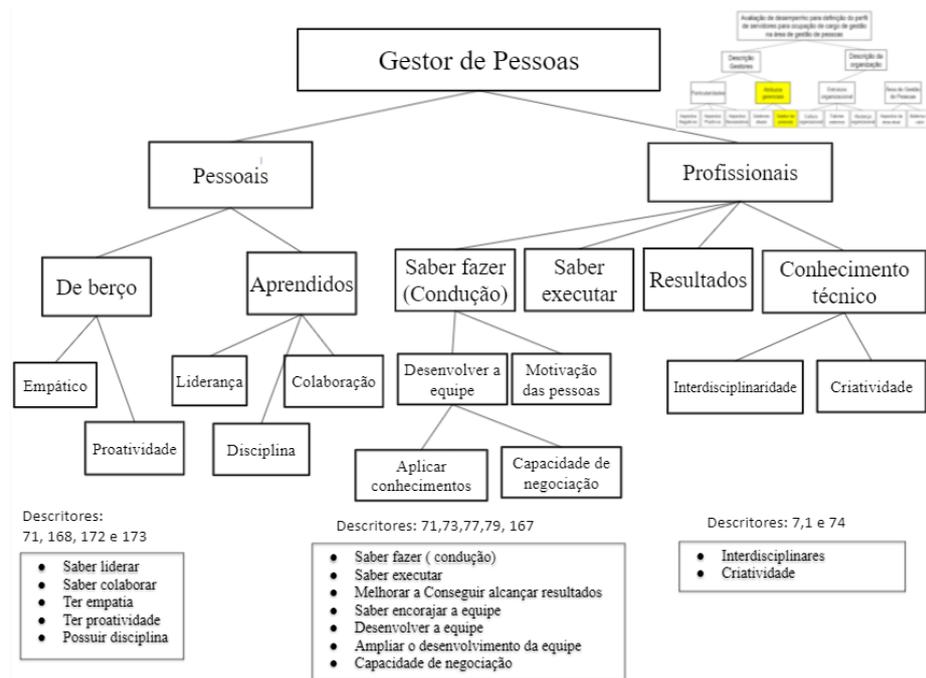
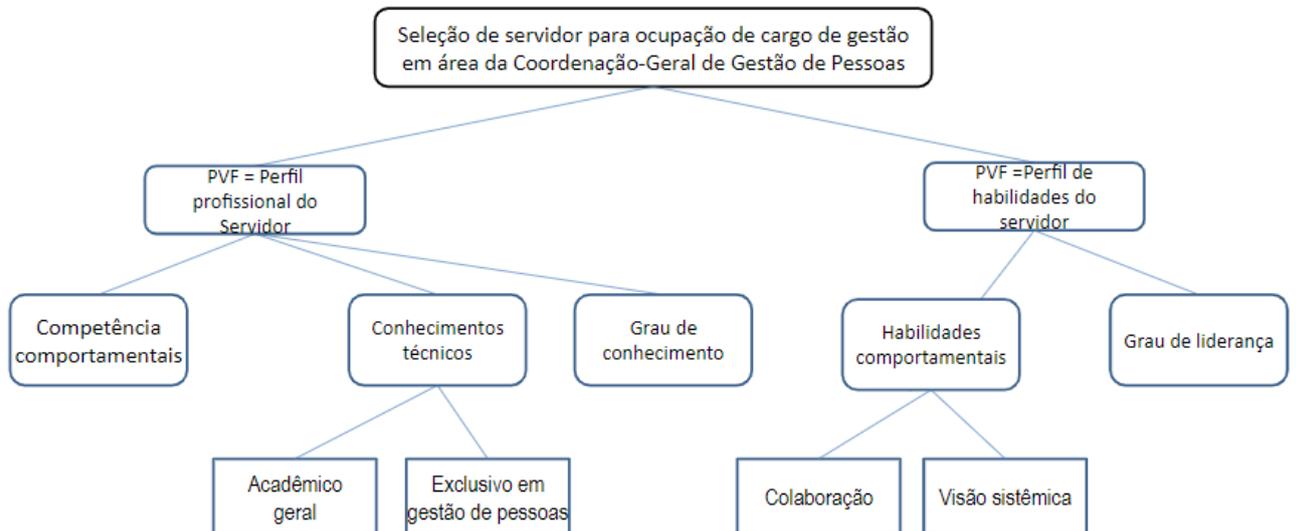


Figura 2- Mapas cognitivos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Pontua-se que os conceitos construídos se valem de informações importantes a respeito do que o decisor deseja gerir, contendo diversas similaridades entre eles. Desta forma, é possível agrupar os conceitos em áreas de preocupação semelhantes (ENSSLIN et al., 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; CHAVES, 2013), as quais dão surgimento a Família de Pontos de Vista (FPV). Neste sentido, a Família de Pontos de Vista Fundamentais representa os objetivos estratégicos do decisor.

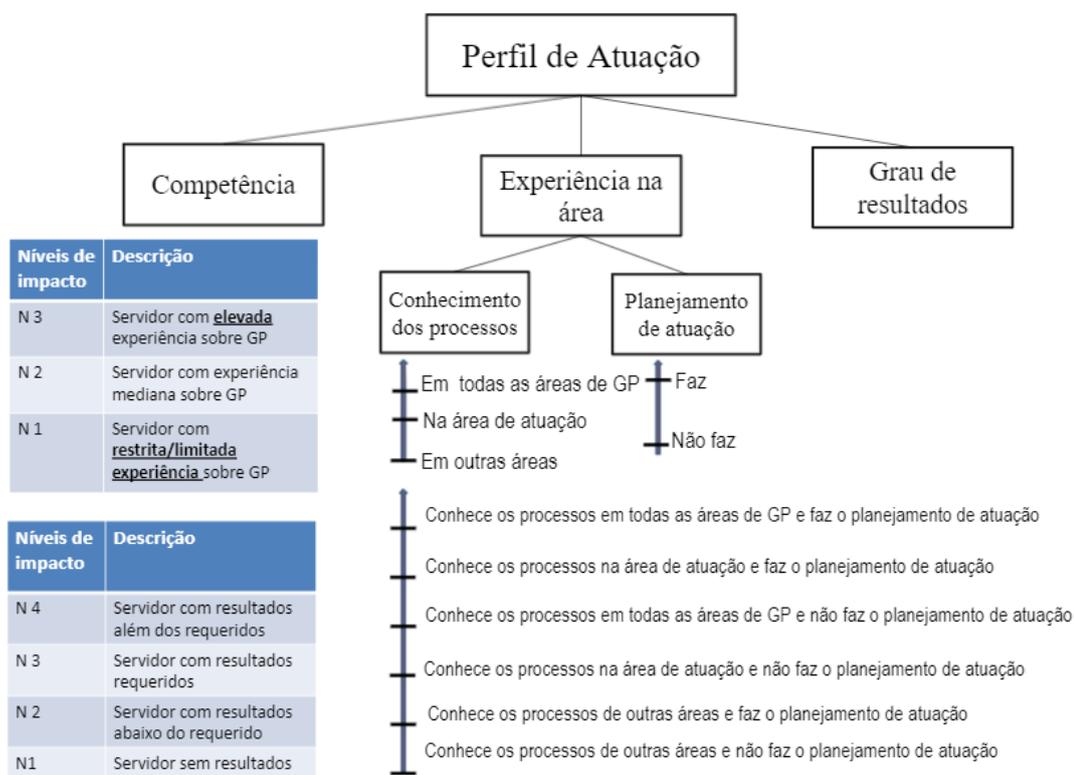
Figura 3- Pontos de Vista Fundamentais



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Considerando os Pontos de Vista Fundamentais, a título de exemplo será apresentada na Figura 4 a decomposição do Ponto de Vista Fundamental - Perfil de Atuação - em pontos de vista elementares: i) competência; ii) experiência na área - decomposto em conhecimento dos processos e planejamento e iii) grau de resultados. Esclarece-se que esta mesma ação foi realizada para todos os PVF's definidos pelo decisor quais sejam: Perfil profissional do servidor/Perfil de habilidades do servidor e Perfil de atuação do servidor.

Figura 4 - Ponto de Vista Fundamental / Ponto de Vista Elementar. Perfil atuação

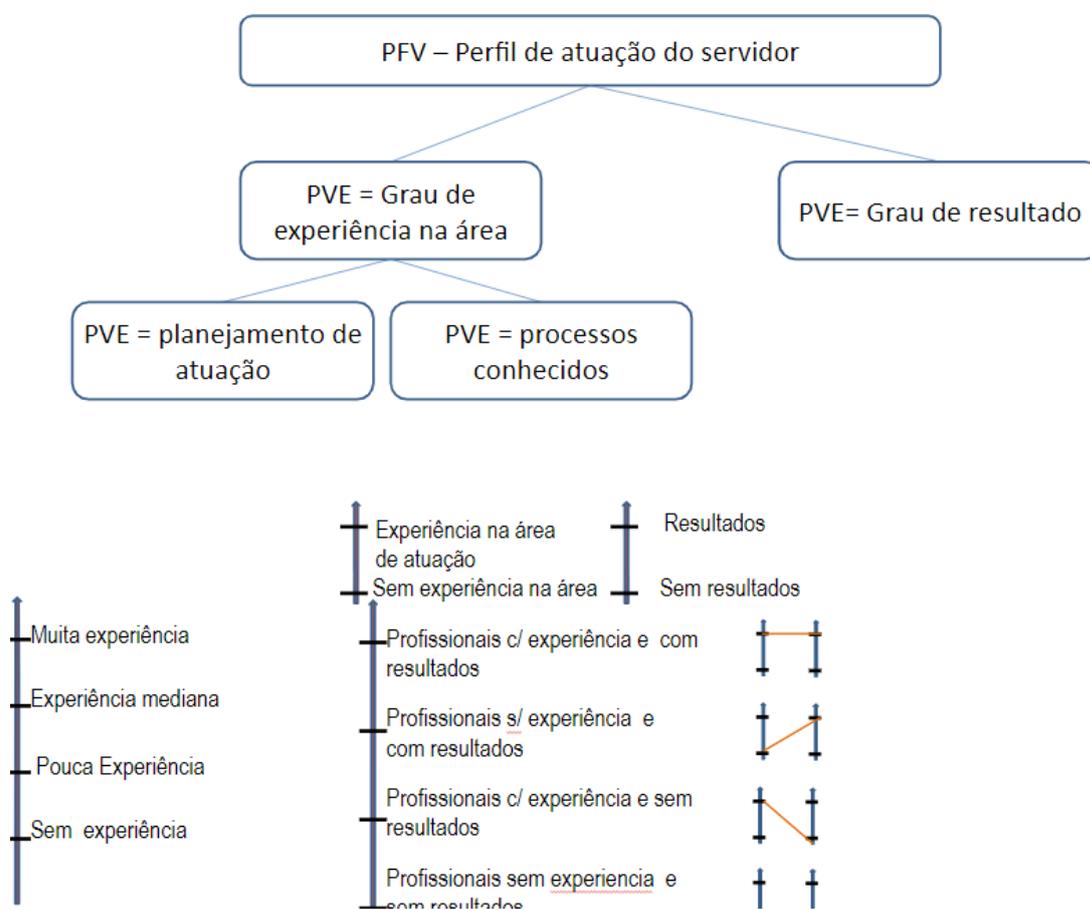


Fonte: Dados da Pesquisa,2021.

Definida uma família de Pontos de Vistas Fundamentais, inicia-se a construção de um modelo multicritério para avaliação das ações. Para Ensslin et al (2001) o descritor pode ser entendido como a escala que mede o grau com que um objetivo é alcançado. Bana e Costa (1992) asseveram que um descritor é definido como um conjunto de níveis de impacto que servem como base para avaliar a *performance* das ações potenciais, em termos de cada PVF. Para Keeney (1992), os descritores são considerados atributos.

Para fins deste estudo foram construídos 35 descritores, conforme os PVFs levantados, que representam, no nível mais operacional, os aspectos considerados importantes para o contexto. Na Figura 4 são apresentados os descritores para o PVF Perfil de Atuação, utilizado como exemplo. Seguindo o paradigma construtivista, não existe um descritor “ótimo” a ser utilizado para avaliar um Ponto de Vista Fundamental. O descritor é considerado adequado à medida em que os decisores o consideram como ferramenta apropriada à avaliação das ações potenciais (ROY,1993).

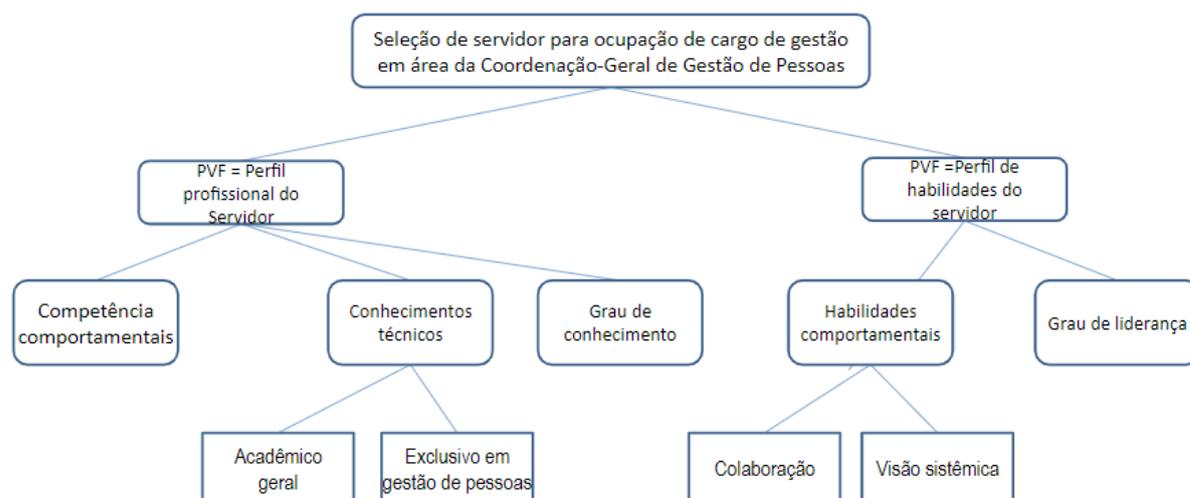
Figura 5 - Índice de Desenvolvimento. Descritores de atuação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Após a construção dos descritores, “foram definidos níveis de impacto de referência: nível bom e nível neutro” (BANA E COSTA, 1995 apud ENSSLIN et al, 2001 p,163). Roy (2005), afirma que o nível bom representa o nível acima do qual o decisor julga a *performance* como excelente, e o nível neutro, abaixo do qual o desempenho é comprometedor, entre estes dois pontos, o desempenho é competitivo, conforme Figura 6. Os níveis de impacto de referência, se tornam, assim, importantes para verificar a independência preferencial e também, para determinar as taxas de substituição.

Figura 6- Níveis de referência



| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|---|
| Possui cinco competências desenvolvidas | Possui título de doutor Possui título de mestre | Conhece processos em gestão de pessoas | Servidor com competências amplamente desenvolvidas | Colaborou em cinco ou mais ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em cinco ou mais ações | Líder coach em perfil de liderança diretiva |
| Possui quatro competências desenvolvidas | Possui especialização na área de gestão ou na área de atuação | Conhece os processos na área de atuação | Servidor com competências desenvolvidas | Colaborou com quatro ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em quatro ações | Liderança liberal |
| Possui três competências desenvolvidas | Possui graduação em áreas de gestão ou de atuação | | | Colaborou com três ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em três ações | Perfil participativo |
| Possui duas competências desenvolvidas | | | Servidor com alguma competência desenvolvida | Colaborou com duas ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em duas ações | Liderança situacional |
| Possui uma competência desenvolvida | Possui graduação Não possui graduação | Não conhece os processos | Servidor com competências a desenvolver | Colaborou com uma ação estratégica | Demonstrou visão sistêmica em uma ação. | Líder chefe |
| | | | | Não colaborou | Não demonstrou visão sistêmica | Liderança a desenvolver |
| | | | | | | Perfil apoiador |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pontuado por Ensslin et al (2001), os níveis de referência devem estar ordenados em termos de preferência segundo o sistema de valores dos decisores. O nível mais atrativo é aquele que corresponde a uma ação cuja performance seria a melhor possível. Já o menos atrativo seria aquele correspondente a uma ação com a pior performance aceitável para os decisores. Os demais níveis situam-se entre estes dois extremos.

Assim, aqueles níveis de impacto que têm uma performance inferior ao Neutro representam, para os decisores, uma situação não satisfatória, comprometedora. Os

níveis que se situam entre o Neutro e o Bom são aqueles com um desempenho dentro das expectativas dos decisores. Finalmente, os níveis de impacto acima do nível Bom são aqueles que apresentam um desempenho acima das expectativas dos decisores, mas ainda representando situações factíveis. (ENSSLIN et al., 2001, p.62)

4.2. AVALIAÇÃO

Para Bloom (1996), a avaliação enuncia-se com o julgamento de algo, de verificação de valor de evidências, reconhecimento da subjetividade que dará possibilidade de comparações. Neste sentido, o MCDA-C propõe, na fase de avaliação, compreender as diferentes atratividades entre os níveis dos indicadores de desempenho, como eles se compensam, e diagnosticar o status das alternativas apresentadas.

Pontua-se que o modelo construído até o momento possui características qualitativas, devendo ser realizada, como processo de construção de conhecimento pelo decisor, a transformação das escalas ordinais em escalas cardinais. Para Ensslin et al (2013), as funções de valor são úteis, pois transformam o modelo qualitativo em quantitativo. Entendendo-se que o valor é referência aos juízos do decisor a importância de determinada coisa, estabelecida ou arbitrada.

Assim, a transformação é realizada agregando juízos de valor do descritor em relação à diferença de atratividade entre os níveis apresentados nas escalas dos descritores construídos, até então organizados apenas ordinalmente.

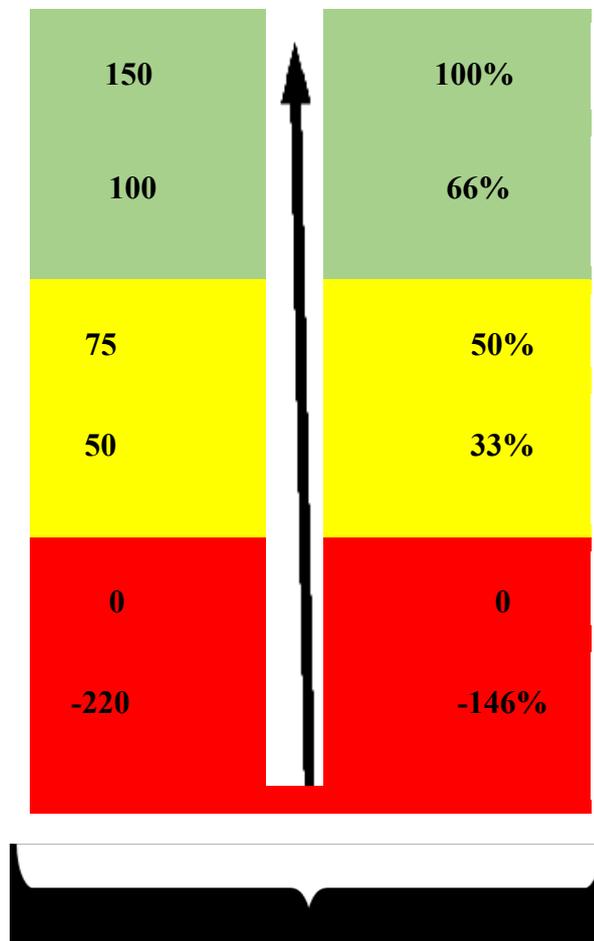
Foi utilizado para a construção de valor o método semântico, onde a função de valor é obtida através de comparações de diferenças de atratividade entre as ações potenciais (BEINAT, 1995). As comparações foram feitas, conforme intensidade de preferência, de uma ação sobre outra, por meio do software MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Base Evaluation Technique*).

Na Tabela 3 são apresentadas a análise de atratividade dos critérios para o PVF Perfil Profissional subdividido em PVE Conhecimentos técnicos e PVE Acadêmico Geral, realizada por comparações par a par, conforme o que o decisor expressou qualitativamente à intensidade de preferência de uma ação sobre a outra, por meio de uma escala ordinal semântica. Essa operação foi realizada para todos os outros descritores, transformando-os em escalas cardinais.

Tabela 2- Análise de atratividade – acadêmico geral

| | Doutor | Mestre | Especialista | Grad Area | Grad outra área | Sem graduação | Escala atual | | |
|---------------------------------|--------|-----------|--------------|-----------|-----------------|---------------|--------------|-----------|------|
| Doutor | nula | mt. fraca | fraca | fraca | fraca | extrema | 150 | extrema | |
| Mestre | | nula | mt. fraca | mt. fraca | positiva | extrema | 100 | mt. forte | |
| Especialista | | | nula | mt. fraca | fraca | mt. forte | 75 | forte | |
| Grad Area | | | | nula | mt. fraca | forte | 50 | moderada | |
| Grad outra área | | | | | nula | forte | 0 | fraca | |
| Sem graduação | | | | | | nula | -200 | mt. fraca | |
| Julgamentos consistentes | | | | | | | | | nula |

% Percentual de nível de escolaridade



CRITÉRIOS

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A partir das escalas cardinais o decisor possui a oportunidade de medir localmente o desempenho de cada critério, porém ainda não pode realizar a mensuração global do modelo, a qual permitiria a comparação entre diferentes perfis de impacto nos níveis mais estratégicos

do modelo construído. Os critérios permitiram mensurar e avaliar a *performance* local das ações, demonstrando a preferência do decisor com relação ao aspecto formação acadêmica. Para determinar, as performances foram determinadas as funções de valor dos critérios que, segundo Ensslin et al (2001) são como constantes de escalas, que transformam valores locais de preferências em valores globais. A Figura 7 representa o resultado do julgamento do decisor Formação Acadêmica. Pontua-se que as taxas de substituição irão demonstrar o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial sofrerá em um critério para compensar os ganhos de desempenho do outro (KEENEY, 1992; KEENEY e RAIFFA, 1993; ROY, 1996).

Assim, após legitimação das escalas cardinais pelo decisor, passa-se a etapa de identificação das taxas de compensação, ou taxas de substituição, que desenvolverá o conhecimento a respeito da contribuição relativa de cada critério para o modelo global. Neste estudo, foi utilizado o método de comparação par a par, com a utilização do software MACBETH, com cálculos de taxas de substituição que melhor representavam numericamente os julgamentos

Realizado o processo para os demais descritores e realizado os julgamentos de todos obteve-se os níveis de referências à performance hierarquizada conforme critério de maior impacto para o decisor, conforme demonstrado na Tabela 4.

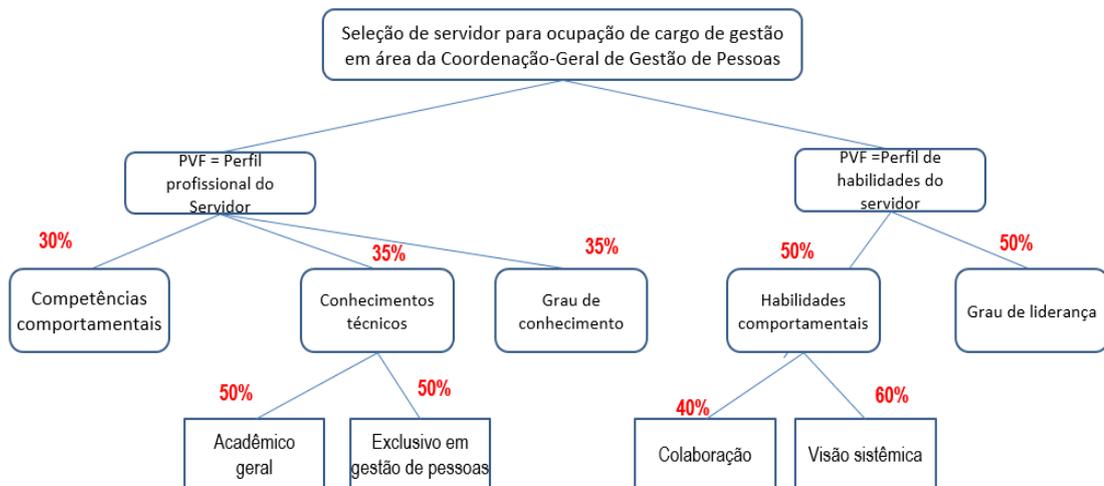
Tabela 3 - Níveis de referência

| Excelente | Competitivo | Comprometedor |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Possui cinco competências definidas; - Possui título de doutor em área de gestão ou relacionado a área de atuação; - Possui título de mestre em área de gestão ou relacionado a área de atuação; - Conhece os processos em Gestão de Pessoas; - Servidor com competências amplamente desenvolvidas; - Colaborou em cinco ou mais ações estratégicas; - Demonstrou visão sistêmica em cinco ou mais ações estratégicas; - Líder Coach com perfil de liderança diretiva. | <ul style="list-style-type: none"> - Possui quatro, três ou duas competências definidas; - Possui especialização em área de gestão ou relacionada a área de atuação; - Possui graduação em área relacionada a área de atuação; - Conhece os processos na área de atuação; - Servidor com competências desenvolvidas; - Colaborou em quatro, três ou duas ações estratégicas; - Demonstrou visão sistêmica em quatro ou três ações estratégicas; - Liderança liberal - Perfil participativo - Liderança situacional - Liderança democrática | <ul style="list-style-type: none"> - Possui uma competência definida; - Possui graduação em área não relacionada à área de atuação; - Não possui graduação; - Não conhece os processos; - Servidor com competências a desenvolver; - Colaborou em uma ação estratégico; - Demonstrou visão sistêmica em duas ações estratégicas; - Demonstrou visão sistêmica em uma ou nenhuma ação estratégica - Líder Chefe; - Líder a desenvolver; - Perfil apoiador. |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Identificadas as taxas de substituição, e construídas as escalas cardinais de avaliação dos critérios, é possível realizar a avaliação global do modelo, identificando o desempenho atual. Essa avaliação global significa a ponderação de todos os Pontos de Vista desenvolvidos para o modelo, conforme o nível de desempenho que se encontra o contexto em um dado momento. Conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 - Taxas de ponderação



| | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|--|
| Possui cinco competências desenvolvidas | Possui título de doutor em área de gestão ou relacionado a área de atuação | Conhece os processos em Gestão de Pessoas | Servidor com competências amplamente desenvolvidas | Colaborou em cinco ou mais ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em cinco ou mais ações estratégicas | Lider Coach com perfil de liderança direta |
| Possui quatro competências desenvolvidas | Possui especializações em área de gestão ou relacionada a área de atuação | Conhece os processos na área de atuação | Servidor com competências desenvolvidas | Colaborou em quatro ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em quatro ações estratégicas | Liderança liberal |
| Possui três competências desenvolvidas | Possui Graduação em área relacionadas a área de atuação. | Não conhece os processos | Servidor com algumas competências | Colaborou em três ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em três ações estratégicas | Perfil participativo |
| Possui duas competências desenvolvidas | Possui Graduação em área não relacionada a área de atuação. | Não conhece os processos | Servidor com poucas competências | Colaborou em duas ações estratégicas | Demonstrou visão sistêmica em duas ações estratégicas | Liderança situacional |
| Possui uma competência desenvolvida | Não possui graduação | Não conhece os processos | Servidor com poucas competências | Colaborou em uma ação estratégica | Demonstrou visão sistêmica em uma ou nenhuma ação estratégica | Liderança democrática |
| | | | | | | Lider a desenvolver |
| | | | | | | Perfil apoiador |

Fonte: Dados da pesquisa

Para auxiliar na decisão, foram agregadas as avaliações locais das ações potenciais em uma única avaliação global utilizando a fórmula de agregação aditiva (Keeney & Raiffa, 1993). Ensslin et al (2010), afirma que o modelo global será formado pela soma dos modelos de cada PVF, conforme equação status quo (SQ) a seguir:

$V(a) = W1*V1(a) + W2*V2(a) + W3*V3(a) + \dots + Wn*Vn(a)$, onde:

$$V(SQ) = 50\% * \{(30\% * 29) + 35\% * [(50\% * 20) + (50\% * 38)] + 35\% * 23\} + 50\% * \{50\% * [(40\% * 31) + (60\% * 29)] + (50\% * 61)\}$$

$$V(SQ) = 50\% * (8,7 + 10,15 + 8,05) + 50\% * (50\% * 29,8) + 30,5$$

$$V(SQ) = (50\% * 26,9) + (50\% * 45,4)$$

$$V(SQ) = 36,15 \text{ pontos}$$

A equação geral corresponde a avaliação das áreas de preocupação do decisor em relação ao contexto que ele gerencia, tomando-se em consideração os pesos diferentes de cada uma dessas áreas (Competências comportamentais, conhecimentos técnicos - acadêmico geral e exclusivo em gestão de pessoas, grau de conhecimento; habilidades comportamentais - colaboração e visão sistêmica, e grau de liderança). Como resultado da equação obteve-se uma pontuação média de 36,1 pontos.

Desta forma o modelo permitiu aferir o grau de alinhamento entre os perfis para ocupação de cargos de gestão com o objetivo de Gestor de Pessoas. Como pode ser observado o candidato considerado “competitivo” para a ocupação de cargos de gestão, na visão do gestor, deve possuir as seguintes características no mínimo:

- A. Possui pelo menos duas competências comportamentais desenvolvidas.
- B. Possui especialização em área de gestão ou relacionada à área de gestão ou maior grau de formação.
- C. Conhece, ao menos, os processos na área de atuação.
- D. Servidor, com algumas competências definidas.
- E. Colaborou com, pelo menos, três ações estratégicas da gestão de pessoas.
- F. Demonstrou visão sistêmica em três ou mais ações estratégicas em gestão de pessoas.
- G. Perfil participativo de liderança, direcionado a ouvir as opiniões dos liderados, mantendo a conexão com a equipe

Frente ao nível de referência competitivo, dito como adequado pelo decisor, observa-se semelhança entre os perfis e competências mapeados por Montezano, Amaral Júnior e Isidro Filho (2017); Vieira et al. (2018); Mendes e Tosta (2019), principalmente no que se refere à gestão participativa, visão sistêmica, proatividade, ter conhecimento técnico referente às áreas e departamentos; formação demonstrando a semelhança entre as pesquisas.

No que se refere aos estudos sobre competências para gestores, em pesquisa com 75 (setenta e cinco) gestores públicos de um órgão público de Goiás mapeou 12 (doze)

competências gerenciais (alocação de recursos, avaliação de desempenho, coordenação, dimensionamento do trabalho, formação, gestão participativa, negociação, orientação, planejamento do trabalho, solução de conflitos, solução de problemas, e valorização) e 19 (dezenove) competências transversais (análise crítica, aplicação prática, aprendizagem contínua, comunicação oral, comunicação escrita, elaboração de documentos oficiais, encaminhamento de documentos/processos, ética profissional; excelência institucional, excelência operacional, fluxo de trabalho, foco no cliente, postura profissional, proatividade, respeito ao patrimônio, trabalho em equipe, uso de tecnologias de informação, visão de processos, e visão sistêmica.) necessárias para o desempenho profissional.

Considerando o perfil considerado competitivo para a ocupação dos cargos de gestores no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, e as pesquisas de Montezano, Amaral Júnior e Isidro-Filho (2017); Vieira et al.(2018); Mendes e Tosta (2019) quanto às competências requeridas para ocupação de cargos de gestores, conforme apontado no item 2.3, observa-se que aspectos relacionados ao grau de conhecimento técnico, visão sistêmica do local de atuação e demais unidades organizacionais, existência de competências mínimas e perfil de liderança, aparecem como competências requeridas em todas as pesquisas. Outro ponto de compatibilidade entre os estudos se refere à necessidade de se ter um perfil de liderança, direcionado ao diálogo e à participação.

Diferentemente, do grau de formação acadêmica, proposto pelo decisor como nível de especialização, não foi diretamente definida nos três outros estudos, em que pese a pesquisa de Montezano, Amaral Júnior e Isidro-Filho (2017), pontuar como competência formação e as competências constantes do estudo de Mendes e Tosta (2019) requererem um grau mínimo de escolaridade frente à complexidade das atribuições. Sinaliza-se que o decisor neste estudo optou por definir os perfis baseando-se em competências macros não se limitando a itens pontuais e específicos de cada área técnica

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos, as mudanças ocorridas na política nacional e na administração pública promoveram reflexos na concepção da sociedade com relação à prestação do serviço público. Em busca por melhorias nos resultados na prestação de serviços na administração pública, especificamente na área de gestão de pessoas, a gestão de desempenho baseada nas competências busca potencializar as competências individuais com vistas ao desempenho superior na realização de determinadas ações. Assim, diante do papel estratégico da área de gerenciamento de pessoas, esta pesquisa objetivou analisar quais os

critérios definidos como estratégicos para a definição do perfil do servidor para ocupação de cargos de gestão.

A partir do estudo, restrito a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, os resultados obtidos na pesquisa revelam que o perfil de servidor adequado para a ocupação de cargos de gestão no âmbito de pessoas dá ênfase à existência de um número adequado de competências e habilidades existentes, somada a um perfil de liderança desenvolvido.

Assim, argumenta-se que a proposta teórico-metodológica (MCDA- C) conseguiu cumprir a tarefa de apresentar um perfil adequado de servidor para ocupação de cargos de gestão baseada nos valores e preferências do decisor permitindo a este vincular o aperfeiçoamento de alguns critérios com a *performance* no nível comprometedor, podendo realizar a comparação de diferentes perfis, reconhecendo o perfil da força de trabalho.

Pontua-se que o presente trabalho corrobora com os estudos, apresentados na seção 2.3, de Valmorbida et al (2012); Chaves et al (2013); Valmorbida et al (2014); Amaral et al (2017), Valmorbida et al (2014); Martins e Ensslin (2020) quanto a utilização do modelo construtivista de apoio à decisão - MCDA-C como instrumento propício para o estudo proposto quanto a definição de perfis adequados a ocupação de cargos de gestão considerando o fator competência e a necessidade apresentada para o estudo.

Tal qual estudos realizados por Lotta (2002); Guesser et al (2020), os achados desta pesquisa ratificam a importância de se ter uma gestão de pessoas estratégica para a organização, ao tempo em que torna visível a inexistência de um processo de gestão de Recursos Humanos claro e justo, capaz de avaliar e promover a força de trabalho com base no desempenho.

Salienta-se que a descrição dos EPA's e as definições dos níveis de *performance* - excelente e competitivo - (Tabela 3) relaciona-se aos achados das pesquisas realizadas Montezano, Amaral Júnior e Isidro-Filho (2017); Mendes e Tosta (2018); Vieira *et al.* (2018) quanto às competências requeridas aos gestores para ocupação de cargos. As competências relacionadas ao conhecimento requerido, conhecimento dos processos de trabalho, visão sistêmica e liderança destacadas na pesquisa de Montezano, Amaral Júnior e Isidro Filho (2017), foram consideradas competências referentes à *performance* adequada do gestor, tendo como parâmetro os valores e preferências do decisor.

Com todo o conhecimento construído acerca do assunto restou constatado que na área de gestão de pessoas não há uma sistemática única e ideal a ser seguida no momento da escolha dos ocupantes de cargos de gestão. Assim, o modo como são selecionados os servidores varia conforme o gestor, de acordo com as suas percepções e experiências. Assim, o processo de apoio à decisão proposto por esta pesquisa permitiu uma análise individualizada

e subjetiva do perfil de servidor desejável para ocupação de cargos de gestão, sob a ótica do gestor, possibilitando a este estruturar equipe conforme plano de trabalho, metas por ele desenvolvidos, valendo-se aspectos por ele julgados como necessários e adequados para a melhoria dos resultados.

Restou constatado, tal qual os achados de Souza e Souza (2018), a inexistência de mapeamento de competências e de diagnósticos que subsidiaram o desenvolvimento de competências necessárias aos servidores públicos, e de um padrão que equilibre aspectos objetivos e subjetivos, disseminando uma cultura de competências no âmbito da área de gestão de pessoas

Paralelamente, a pesquisa construiu como resultado um perfil considerado adequado ao gestor atual da área para a ocupação de cargos de gestão, apresentando aos servidores um rol desejável de competências, habilidades, perfil educacional, experiência e perfil de liderança vistos como necessários para ocupação de cargos de gestão. Tal panorama, concede lisura e transparência ao processo de escolha de gestores, permite o aperfeiçoamento de competências e habilidades por aqueles que almejam serem gestores, criando uma cultura de gestão por competência e por resultados no âmbito da área.

A pesquisa apresentou como limitações o recorte temporal utilizado na busca: de 2008 até 2020, assim como o quantitativo de textos analisados e escolhidas pelos pesquisadores, que se limitam a análise de 30 (trinta) artigos selecionados com base na análise dos resumos, que versavam sobre a temática AD e metodologia MCDA-C constantes da base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Destaca-se, ainda, como limitação, o fato da pesquisa ser restrita à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, em nível macro, não tendo sido expandida às demais áreas de gestão de pessoas das unidades estaduais.

Recomenda-se, como práticas intervencionistas, a construção de um mapa de competências, adequações no Programa de Desenvolvimento de Pessoas, projetando o aperfeiçoamento de competências e habilidades gerenciais, o mapeamento de perfil por unidade organizacional, a implantação de um plano de mobilidade que adeque perfil aos processos a serem desenvolvidos na área de atuação, propositura de ações de integração e inter relacionamento entre as áreas, e adequação dos processos de avaliação de desempenho.

Para futuros trabalhos, no âmbito da definição de perfis adequados, recomenda-se a aplicação de sistemas de apoio à decisão direcionados para as perspectivas e valores dos decisores, a ampliação da pesquisa para as demais unidades de gestão de pessoas do Ministério da Saúde e a sistematicidade da utilização da metodologia para análise dos perfis requeridos para a ocupação de cargos de gestão.

2.2.2 - Artigo 2 - A Seleção de gestores por Competência: um desafio para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde

A SELEÇÃO DE GESTORES POR COMPETÊNCIA: UM DESAFIO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

RESUMO

A utilização, na área de gestão de pessoas, do modelo direcionado para competências enfrenta desafios de implantação devido às características inerentes à administração pública direcionadas para o modelo burocrático e, não raras vezes, impessoal. Neste sentido torna-se relevante analisar o impacto dessa mudança na dinâmica interna de organizações públicas, principalmente no que se refere a gestão por competência e por desempenho como instrumento para concessão de gratificações para ocupação de cargos de gestão. Neste artigo será apresentado um estudo de caso realizado na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde, com o objetivo de avaliar o perfil dos atuais gestores de áreas técnicas e assessores da área de pessoas. O construto teórico valeu-se da abordagem das competências e habilidades profissionais e pessoais a partir do ponto de vista do gestor da área e da estrutura organizacional. Foi aplicada a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), com foco nas fases de (i) Avaliação e (ii) Recomendações. O estudo apresentou como resultados perfis, em sua maioria, não compatíveis com o desejado pelo gestor da área, permitindo a propositura de ações de aperfeiçoamento de competências e o aprimoramento de conhecimentos gerenciais

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por competências. Gestão para resultados. Multicritérios de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

THE SELECTION OF MANAGERS BY COMPETENCE: SOME CHALLENGES FOR THE PEOPLE MANAGEMENT AREA OF THE MINISTRY OF HEALTH

The use, in the area of people management, of the model directed to competences faces implementation challenges due to the inherent characteristics of the administration directed to the bureaucratic and, not infrequently, impersonal model. In this sense, it becomes relevant to analyze the impact of this change on the internal dynamics of public organizations, especially with regard to management by competence and performance, as an instrument for granting bonuses for occupying management positions. This article presents a case study carried out at the General Coordination of Personnel Management, of the Ministry of Health, with the objective of evaluating the profile of current managers of technical areas and advisors in the area of people. The theoretical construct was based on the approach of professional and personal skills and abilities from the point of view of the manager of the area and the organizational structure. The Constructivist Multicriteria Decision Support Methodology (MCDA-C) was applied, focusing on the phases of (i) Assessment and (ii) Recommendations. The study presented as results profiles, for the most part, not compatible with what was desired by the manager of the area, allowing the proposition of actions to improve skills and the improvement of managerial knowledge.

Keywords: People Management. Competency management. Management for Results. Multicriteria Constructivist Decision Support (MCDA-C).

LA SELECCIÓN DE DIRECTIVOS POR COMPETENCIAS: ALGUNOS DESAFÍOS PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS DEL MINISTERIO DE SALUD

La utilización, en el ámbito de la gestión de personas, del modelo dirigido a competencias, enfrenta desafíos de implementación debido a las características propias de la administración dirigida al modelo burocrático y, no pocas veces, impersonal. En este sentido, cobra relevancia analizar el impacto de este cambio en la dinámica interna de las organizaciones públicas, especialmente en lo que se refiere a la gestión por competencias y desempeño, como instrumento para el otorgamiento de bonificaciones por ocupar cargos directivos. Este artículo presenta un estudio de caso realizado en la Coordinación General de Gestión de Personal, del Ministerio de Salud, con el objetivo de evaluar el perfil de los actuales gerentes de áreas técnicas y asesores en el área de personas. El constructo teórico se basó en el enfoque de las competencias y habilidades profesionales y personales desde el punto de vista del gerente del área y la estructura organizacional. Se aplicó la Metodología Constructivista Multicriterio de Apoyo a la Decisión (MCDA-C), enfocándose en las fases de (i) Evaluación y (ii) Recomendaciones.

El estudio presentó como perfiles de resultados, en su mayoría, no compatibles con lo deseado por el gerente del área, lo que permitió la proposición de acciones para mejorar las habilidades y la mejora del conocimiento gerencial.

Palabras clave: Gestión de Personas. Gestión de competencias. Gestión por Resultados. Apoyo a la Decisión Constructivista Multicriterio (MCDA-C).

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de competências gerenciais apresenta-se como elemento capaz de promover: alinhamento entre as diretrizes estratégicas e as ações a serem executadas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011; GLÓRIA JR.,;ZOUAIN; ALMEIDA, 2014; SILVA; LAROS,;MOURÃO, 2007); aumento no nível de engajamento pessoal e de seus colaboradores (LARA;ALAS-VALLINA, 2017) e melhoria no desempenho de equipes e organizações (BRANDÃO;BORGES ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; FREITAS; ODELIUS, 2018; VERLE et al, 2014).

As competências gerenciais podem ser entendidas como um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas pelos gestores que, quando articuladas e mobilizadas frente a necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais e a consequente sustentabilidade organizacional (GODOY; D'AMÉLIO, 2012).

A administração pública brasileira, ao longo das décadas, passou por movimentos e

reformas administrativas que sinalizaram a pretensão do Estado brasileiro de remodelar o aparato estatal e transformar processos administrativos e institucionais, a fim de superar crises e desenvolver-se política e socialmente (FADUL; SOUZA, 2005)

Assim, a partir da década de 1990, emergiu a administração pública gerencial, com destaque para o aprimoramento profissional, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação entre as competências individuais requeridas (dos servidores) e as competências institucionais necessárias à eficiência dos serviços prestados pelos entes públicos à sociedade (PANTOJA et al., 2012).

As pessoas, neste contexto, assumiram papel relevante e estratégico para a administração pública, constituindo fonte de competências, devendo, portanto, serem valorizadas por meio de práticas, políticas e ações desenvolvidas principalmente pela área de gestão de pessoas. Logo, a área de gestão de pessoas passou a ser vista como estratégica para a organização, devendo atentar-se para o desempenho dos servidores com foco nos resultados (LONGO, 2007). Surge assim a necessidade de efetivação da gestão por competência, entendida, para fins deste estudo, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas por meio de comportamentos observáveis pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (FILHO-ISIDRO, et al, 2017). Para esses autores, a competência é revelada quando o indivíduo age diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001), servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1995), e agregam valor ao indivíduo e à organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A definição proposta para este estudo alinha-se ao preconizado na administração pública federal, conforme descrito no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) em que a competência é entendida como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A política de gestão orientada para resultados, desafia os gestores públicos a atingir elevadas metas de desempenho de forma alinhada às demandas de cidadãos e da sociedade em geral (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015). Desse modo, gestores públicos precisam desenvolver um perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes condizente com o ambiente de constantes mudanças, incluindo requisitos como profissionalismo, integridade, transparência, maturidade social e busca por inovação (LODGE; HOOD, 2012; SKORKOVÁ, 2016).

Diante da complexidade das mudanças direcionadas para a gestão por competências e da importância de gestores capazes de alinhar as estratégias com os resultados, há ainda dificuldades em se nomear profissionais para cargos de gestão que objetivam os resultados surgindo o seguinte questionamento: Como determinar perfil adequado de gestor para ocupação de cargos nas áreas técnicas de gestão de pessoas?

Ademais, dada a importante posição que os cargos gerenciais ocupam, o processo de seleção dos titulares deve levar em conta a capacidade do servidor de contribuir para o alcance dos objetivos e das metas institucionais, a fim de evitar o risco de não valorizar a competência, a capacidade, a eficiência, (CAPUANO, 2015).

Entretanto, as competências requeridas de um gestor público revelam-se mais complexas uma vez que o contexto público engloba uma grande quantidade de atores que têm interesses difusos e contraditórios, cabendo ao gestor equilibrar esses interesses em prol do bem público (PACHECO, 2002; SALLES; VILLARDI, 2017).

A pesquisa é um estudo de caso realizado no Ministério da Saúde, campo de atuação da na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, em Brasília, no período de novembro de 2020 a fevereiro de 2021, com o objetivo de apresentar o processo de elaboração e validação de construto de habilidades e competências pessoais e profissionais dos servidores ocupantes de cargo de gestão nas áreas técnicas, com vistas a verificar se o perfil estava adequado às necessidades impostas à área de gestão de pessoas, enquanto área estratégica no âmbito do Ministério da Saúde.

A pesquisa apresenta-se oportuna considerando a necessidade de se investigar e conhecer as competências e perfis dos gestores que atuam nas áreas técnicas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MS, frente ao novo modelo de gestão estratégica de pessoas pretendido para a Administração pública. A análise contribui de forma prática para o gerenciamento de competências, transformação da área, implementação de um programa de sucessão, transparência nas escolhas e a criação de mecanismos de desenvolvimento eficientes dos servidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A administração pública brasileira vem passando por inúmeras transformações ao longo das décadas. Conforme Costa (2008), as transformações foram acentuadas principalmente a partir da década de 1990, quando se buscou adotar uma perspectiva

estratégica orientada para resultados. Citando ainda Costa (2008), essas reformas objetivavam a redefinição do papel do Estado, deixando de ser prestador de serviços e reforçando sua postura de regulador e provedor desses serviços.

Nessa nova perspectiva, caminhava-se para uma administração pública gerencial, mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania, tendo que modificar tanto o plano institucional legal, quanto o plano cultural e de gestão, para atingir seus objetivos. A administração pública gerencial transmite autonomia ao administrador na gestão de recursos humanos, que começa a ser visto como importante na geração de resultados (COSTA, 2008).

Tendo como parâmetro a Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), a perspectiva gerencialista propõe um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1998; COSTA, 2008; PETERS, 2008). Dessa forma, a atual gestão de recursos humanos (RH) passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, tendo ainda o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados (LONGO, 2007). O conceito de gestão estratégica de pessoas entende, assim, que as políticas e práticas relativas ao gerenciamento das pessoas na organização devem estar inter relacionadas e integradas à estratégia organizacional e sejam resultado de uma postura mais proativa que reativa; estejam voltadas para a criação de uma ambiência que favoreça o desenvolvimento de competências (CARBONE et al., 2005), da sustentabilidade organizacional (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009) e considerem as expectativas e necessidades das pessoas (DUTRA, 2008).

Para Hondegghen et al. (2006), a gestão estratégica de pessoas representa uma maneira propositiva de vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização, o que confere a essa área atribuição de fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar. Para Macedo et al. (2015), gerir pessoas de modo estratégico requer entendê-las, conhecer um pouco mais de suas essências, formações, personalidades, comportamentos e relacionamentos.

Para além das alterações na gestão de pessoas, as iniciativas direcionadas à modernização do Estado, que se baseiam em pressupostos de gestão para resultados faz-se necessária a mudança do perfil dos gestores públicos com base no desenvolvimento de competências que contribuam para o alcance dos resultados de suas organizações (ÉSTHER, 2011; SKORKOVÁ, 2016).

Neste sentido, segundo Mascarenhas (2008), surgem modelos de gestão orientados para resultados, passando a gestão de pessoas a assumir uma dimensão estratégica.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA PARA RESULTADOS

Pontua-se que a gestão por competência não se contrapõe ao modelo de gestão estratégica de pessoas, mas se complementam. Dessa forma, orientando-se pelos objetivos estratégicos estabelecidos, as políticas e ações de gestão de pessoas voltam-se para a identificação das competências humanas necessárias à concretização desses objetivos e para o desenvolvimento de competências. No modelo de gestão por competências, portanto, os parâmetros e os instrumentos de gestão de pessoas estão direcionados para o propósito estratégico da organização (DUTRA, 2008).

Na administração pública federal brasileira, a introdução da gestão por competências como modelo orientador da gestão de pessoas tem contribuído para impulsionar a aplicação desse modelo de gestão no serviço público em vários países (BRASIL, 2006). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010) aponta o interesse dos governos em: investir nas habilidades gerenciais de servidores públicos de alto escalão; introduzir formas flexíveis de trabalho no setor público; e aprimorar o planejamento estratégico da força de trabalho (indo além das variáveis quantidade e custo) e o desempenho no serviço público.

As práticas de gestão de pessoas, nesta perspectiva, se concentram em torno da gestão do desempenho no setor público. O alcance de melhores resultados passa pela avaliação de desempenho direcionada para o alinhamento de competências. Para Schikmann (2010), a política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

As competências possam ser compreendidas como a integração de atributos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes expressos por comportamentos observáveis a partir do desempenho profissional de um indivíduo no contexto de trabalho à luz de determinada estratégia organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008; MONTEZANO; AMARAL JÚNIOR; ISIDRO-FILHO, 2017).

Ressalta-se que o modelo de gestão por competências, buscado pela Administração Pública, aumenta a responsabilidade dos dirigentes e dos servidores com o serviço prestado, bem como a necessidade de institucionalizar valores organizacionais que refletem o interesse público (BUDGET; GAZIR 2015).

A gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e

integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter (AMARAL, 2006).

Baseando-se nos pressupostos defendidos por Ruas (2005, apud GODOY; D'AMÉLIO 2012) definem-se competências gerenciais como “um conjunto de capacidades construídas e desenvolvidas por gestores, as quais, quando articuladas e mobilizadas frente a necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais e a consequente sustentabilidade organizacional”. Para Almeida (2013) as competências gerenciais são aquelas que os indivíduos devem possuir para poder ocupar uma posição gerencial em certo contexto organizacional.

Freitas (2016) pontua que as competências gerenciais são comportamentos observados por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar a aplicação tanto de seus conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto seus atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada.

Assim, dada a complexidade organizacional da administração pública, Bergue (2014) sugere que a implementação do modelo de gestão por competências comece pelas atividades de chefia e de assessoramento. A investidura em cargos de confiança também deve considerar as competências dos servidores e, nessa perspectiva, o processo precisa acontecer de maneira objetiva, impessoal e transparente, levando-se em consideração competências específicas – como as técnicas e vinculadas às atribuições –, e genéricas – a exemplo das competências estratégicas, interpessoais e gerenciais (PIRES *et al.*, 2005).

Tendo como foco a gestão por competências gerenciais, as designações devem estar imbuídas de um profissionalismo que busque harmonizar a dimensão da confiança pessoal e a dos critérios técnicos, não sendo constitucionalmente compatível que os ocupantes de funções sejam indivíduos destituídos de predicados objetivos necessários ao exercício da função, como habilitação, capacitação ou virtude (BORGES, 2012).

Ademais, dada a importante posição que os cargos gerenciais ocupam, o processo de seleção dos titulares deve levar em conta a capacidade do servidor de contribuir para o alcance dos objetivos e das metas institucionais, a fim de evitar o risco de não valorizar a competência. (CAPUANO, 2015). As competências gerenciais são consideradas fundamentais

caso se deseje obter bons resultados organizacionais, uma vez que são elas que geram e mantêm os diferenciais competitivos (FREITAS; ODELIUS, 2017)

Pontua-se, portanto, a relevância deste estudo para a estruturação de um quadro gerencial voltado para o aprimoramento dos resultados, uma vez que propõe a análise do perfil dos servidores ocupantes de cargos de gestão na área de pessoas, considerando a importância do processo gerencial para o alcance dos resultados institucionais e para a consolidação da área de gestão de pessoas enquanto espaço estratégico.

3. ESTUDOS SIMILARES

Diante da importância do gestor como elemento responsável por conectar as expectativas organizacionais para alcance de resultados às competências individuais, faz-se necessária a mudança do perfil dos gestores públicos com base no desenvolvimento de competências que contribuam para o alcance dos resultados de suas organizações (BÜNDCHEN et al., 2011; ÉSTHER, 2011; SKORKOVÁ, 2016). Entretanto, as competências requeridas de um gestor público revelam-se mais complexas uma vez que o contexto público engloba uma grande quantidade de atores que têm interesses difusos e contraditórios, cabendo ao gestor equilibrar esses interesses em prol do bem público (PACHECO, 2002; SALLES; VILLARDI, 2017).

Entre os inúmeros estudos realizados sobre a implementação de uma gestão estratégica de pessoas pontua-se os estudos de Moura, Dias e Silva Júnior (2013), que constataram a existência de traços burocráticos rígidos na estrutura da área, com a presença de componentes patriarcais na gestão aplicada e de agentes “sufocados” pelo trabalho, com pouco espaço para reflexão sobre a sua ação e sobre o que significa uma gestão estratégica de recursos humanos. Os autores mostraram que a configuração organizacional-administrativa da área de pessoas compromete a transição da gestão de pessoas de operacional e reativa para uma gestão mais estratégica e proativa. Os estudos de Carvalho et al. (2009), pontuam o reconhecimento da importância da gestão de pessoas na administração pública, embora a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios ainda precise ser concretizado.

Montezano, Junior José e Isidro Filho (2017), em estudo sobre indicadores para a priorização do desenvolvimento de competências em organização pública identificaram 12 (doze) competências gerenciais e 19 (dezenove) competências transversais necessárias ao desempenho profissional. Sendo elas: a) competências gerenciais: alocação de recursos, avaliação de desempenho, coordenação, dimensionamento do trabalho, formação, gestão participativa, negociação, orientação, planejamento do trabalho, solução de conflitos, solução

de problemas, e valorização. b) Competências transversais: análise crítica, aplicação prática, aprendizagem contínua, comunicação oral, comunicação escrita, elaboração de documentos oficiais, encaminhamento de documentos/processos, ética profissional; excelência institucional, excelência operacional, fluxo de trabalho, foco no cliente, postura profissional, proatividade, respeito ao patrimônio, trabalho em equipe, uso de tecnologias de informação, visão de processos, e visão sistêmica. Pontua-se que este indicador permite a tomada de decisão com critérios objetivos para direcionar recursos ao que é realmente prioritário para a organização. É uma ferramenta fundamental para o contexto em que o país se encontra, de restrições orçamentárias, mas que as pessoas precisam ser desenvolvidas em competências que agreguem mais valor

No que se refere aos estudos que abordam competências gerenciais no âmbito da administração pública brasileira, predominam as pesquisas relacionadas às universidades públicas (ÉSTHER, 2011; FLECK; PEREIRA, 2011; SALLES; VILLARDI, 2017), segurança pública (GLORIA JR. et al, 2014) e referente ao poder judiciário (CASSUNDÉ; BARBOSA; SOUZA, 2017), não tendo sido encontradas pesquisas sobre o poder executivo federal no que se refere ao uso de questionários, validade estatísticas e instrumentos/metodologias utilizadas para a análise do perfil de gestores existentes.

Em estudo sobre competências necessárias aos gestores, Mendes e Tosta (2019) mapearam 48 (quarenta e oito) competências mais requeridas e o grau em que de fato elas existem nos gestores nos gestores da Pró Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), da Universidade Federal de Santa Catarina. Dentre essas, 5 (cinco) foram mais mencionadas: a) conhecer as próprias limitações; b) saber lidar com pessoas, c) saber ouvir (respeitar a opinião dos outros, sem impor a sua), d) saber acolher e; e) aprender com a mudança. Em correlação com esta pesquisa, importa destacar as seguintes competências também mencionadas: i) ter conhecimento técnico referente às áreas e departamentos; ii) entender a interligação entre os departamentos; iii) ser líder, iv) saber dialogar com as equipes.

Paz e Odélius (2021), em estudo com gestores e não gestores, pertencentes a diferentes entidades públicas estaduais de assistência técnica e extensão rural, por meio de um escala de parâmetros identificaram três competências aos gestores (contribuição para a estratégia; prestação de serviços públicos e gestão de equipe), além de demonstrarem que as competências identificadas reforçam o papel dos gestores no alinhamento e gestão da estratégia organizacional, apontam para a existência de características comuns a gestores que atuam em diferentes organizações e demonstram a adequação do instrumento à realidade do

setor público.. Em uma comparação com o estudo realizado por Brandão et al. (2010), por exemplo, as competências gerenciais relacionadas à gestão de equipes mostraram-se comuns, apresentando elevado grau de expressão/domínio em ambos os estudos. Correlacionando com o estudo ora proposto, percebe-se que, apesar das instituições possuírem natureza pública, a expressão de competências por parte de seus gestores apresenta variações a depender do contexto/missão de cada instituição.

Estudo realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (2019) sobre a relevância da qualificação dos servidores públicos, pela capacitação continuada, elaborou matriz de competências essenciais à liderança, tendo como referência as matrizes produzidas por oito países com considerável acúmulo da área de gestão por competências, a saber: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura. O estudo elencou competências essenciais ao perfil ideal de liderança, considerando um modelo ideal de serviço público a ser perseguido a saber: i) geração de valor para os usuários; ii) gestão de crise; iii) gestão para resultados; iv) coordenação e colaboração em rede; v) engajamento de pessoas e equipes; vi) autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; vii) comunicação estratégica; viii) inovação e mudança; ix) visão de futuro; x) visão de negócios; xi) capacidade de inovação; xii) mentalidade - coragem, empatia, aprendizado contínuo.

Santos, Reis e Petri (2021), em estudo sobre a adoção do MCDA-C no processo de escolha de gestores, apresentam uma proposta de “perfil adequado” para ocupação de cargos de gestão a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde, levando em consideração as expectativas e desejos do decisor/gestor da área. Os resultados obtidos na pesquisa revelam que o perfil de servidor adequado para a ocupação de cargos de gestão no âmbito de pessoas dá ênfase à existência de um número adequado de competências e habilidades existentes, somada a um perfil de liderança desenvolvido. Destacam-se as competências relacionadas ao conhecimento requerido, conhecimento dos processos de trabalho, visão sistêmica e liderança. Os achados da pesquisa apontam para a inexistência de mapeamento de competências e de diagnósticos que subsidiaram o desenvolvimento ou aprimoramento de competências pelos servidores com a finalidade de se ter uma cultura de sucessão consolidada. A pesquisa aponta ainda a ausência de processo estruturado para a escolha de gestores para a área.

Estudos que utilizaram a MCDA -C no âmbito da AD a exemplo de Valmorbidia et al (2012); Chaves et al (2013), identificaram a MCDA-C como uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional, demonstrando preocupação com a expansão de conhecimento no decisor, com vistas a ajudá-lo a entender melhor o contexto que o cerca o auxilia-lo na construção de quais critérios devem ser tidos em conta na estruturação de um

modelo de avaliação de desempenho.

Outros estudos realizados por Valmorbida et al (2014), ao analisar o sistema de AD sobre a perspectiva construtivista e os estudos de Amaral et al. (2018); de Martins e Ensslin (2020), ao estudar a AD no âmbito do Serviço Público Federal, confirmaram a ausência de pesquisas que relacionem a construção do modelo de Avaliação de Desempenho com a geração de conhecimento no decisor, expondo a carência de estudos sobre esta perspectiva.

4. METODOLOGIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Esta pesquisa tem caráter exploratório, pois enquadra-se no conceito de Vieira (2002, p. 5): “[a] pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo”. O caráter exploratório é confirmado pelos objetivos gerais de avaliar o perfil dos atuais gestores de áreas técnicas e assessores da área de pessoas por meio da operacionalização da metodologia MCDA-C.

A fonte de coleta dos dados é de natureza primária e secundária. Primária pois o gestor definiu as competências subjetivas como visão sistêmica entre outros e secundários quando da coleta de dados dos servidores, a exemplo da formação acadêmica.

A pesquisa utilizou-se de técnicas qualitativas e quantitativas (RICHARDSON, 1999) para análise do perfil dos servidores que ocupam cargo de gestão técnica no âmbito da Coordenação de Gestão de Pessoas. A abordagem qualitativa se faz presente quando da reflexão para identificação das competências adequadas ao exercício da gestão no âmbito da Coordenação de Gestão de pessoas; a abordagem quantitativa se faz presente quando da tradução do modelo qualitativo em quantitativo por meio do Excel.

Posteriormente, todas as descrições ou atributos de competências gerenciais identificados no público alvo da pesquisa foram relacionados em planilha eletrônica, sendo ordenados e agrupados por critério conforme grau de priorização dado pelo gestor/ decisor da área.

4.2 ESTUDO DE CASO

A partir do modelo construído pela pesquisa de Santos, Reis e Petri (2021), serão avaliados os profissionais da área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde para verificar aqueles que atendem às competências necessárias ao cargo.

Definiu-se o Ministério da Saúde, como *locus* de análise, considerando ausência de investigações atuais que apresentem análises sobre perfis adequados para a ocupação de cargos de gestão sob a perspectiva construtivista do decisor /gestor. O campo de pesquisa se restringiu à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas pelo fato desta área ter sido considerada como estratégica para as políticas do Ministério da Saúde, conforme objetivo estratégico número 19 - Desenvolver a gestão estratégica de pessoas-, da Portaria GM/MS nº 307, de 22 de fevereiro de 2021. Essa portaria aprova o Planejamento Estratégico Institucional do Ministério da Saúde para os anos 2020 - 2023. Adicionalmente, outro fator que justifica a escolha da área é devido a esta estruturalmente ter seus cargos de gestão ocupados exclusivamente por servidores com vínculo com a administração pública, o que em primeira análise contribuiria para a gestão por competência na definição de cargos de gestão, considerando em um primeiro momento não haver solicitações políticas externas para ocupação de cargos de gestão.

A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, hierarquicamente subordinada à Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) e à Secretaria Executiva (SE), é responsável por planejar, coordenar, acompanhar e orientar administrativamente as atividades relacionadas com a política de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. A área possui atualmente 217 (duzentos e dezessete servidores) servidores, em exercício em 05 (cinco) coordenações técnicas. Para fins desta pesquisa foi aplicada a Metodologia Multicritério de apoio à decisão, na análise de perfis dos servidores que ocupavam os cargos de Coordenador-Geral de Gestão Substituto, assessores da Coordenação-Geral, gestores titulares e substitutos das cinco das 05 (cinco) coordenações técnicas e gestores das 07 (sete) divisões, totalizando 25 servidores analisados com o objetivo de conhecer um perfil “competitivo” para assumir cargos de gestão, considerando a necessidade do gestor atual da área.

Foram realizadas 09 (nove) reuniões com o gestor titular da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas para entendimento do problema e levantamento das competências pessoais e profissionais manifestadas e adquiridas pelos 25 (vinte e cinco) servidores analisados. O estudo anterior de Santos, Reis e Petri (2021), o qual teve como objetivo identificar o perfil para ocupação de cargo de gestão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, utilizando a metodologia MCDA-C apresentou como resultado o “um perfil adequado” segundo as expectativas do gestor. Essa pesquisa parte do pressuposto que o perfil adequado para ocupação do cargo na área de gestão de pessoas já está definido com base na visão deste mesmo gestor.

No próximo item será apresentado a MCDA-C como instrumento de intervenção,

verificando o grau de aderência dos servidores atuais ocupantes de cargos de gestão ao perfil elegível ao gestor para atuação nas áreas técnicas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

4.4 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO – CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

O apoio à decisão significa acatar os seguintes entendimentos: i. um problema é configurado como tal se for assim percebido por alguém (tem um “dono”), resultando de uma situação percebida como necessitando de intervenção, suficientemente relevante e passível de solução (LANDRY, 1995); ii.) o entendimento do problema pressupõe a noção de produção de conhecimento por meio da descoberta de como o sujeito valora o contexto em que o objeto se encontra; assim, levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor sobre todo o contexto; e iii) o reconhecimento do fato de que “não existe apenas um conjunto de ferramentas adequado para esclarecer uma decisão nem existe uma única melhor maneira de fazer uso delas” (ROY, 1993, p. 194).

A metodologia construtivista caracteriza-se pelo reconhecimento da subjetividade humana em um processo decisório que é evolutivo e caótico e, por diversas vezes, pode-se valer da recursividade, voltando às etapas anteriores, modificando-se valores que haviam sido validados durante o processo, ou até mesmo identificando-se que esses valores não pertencem ao problema.

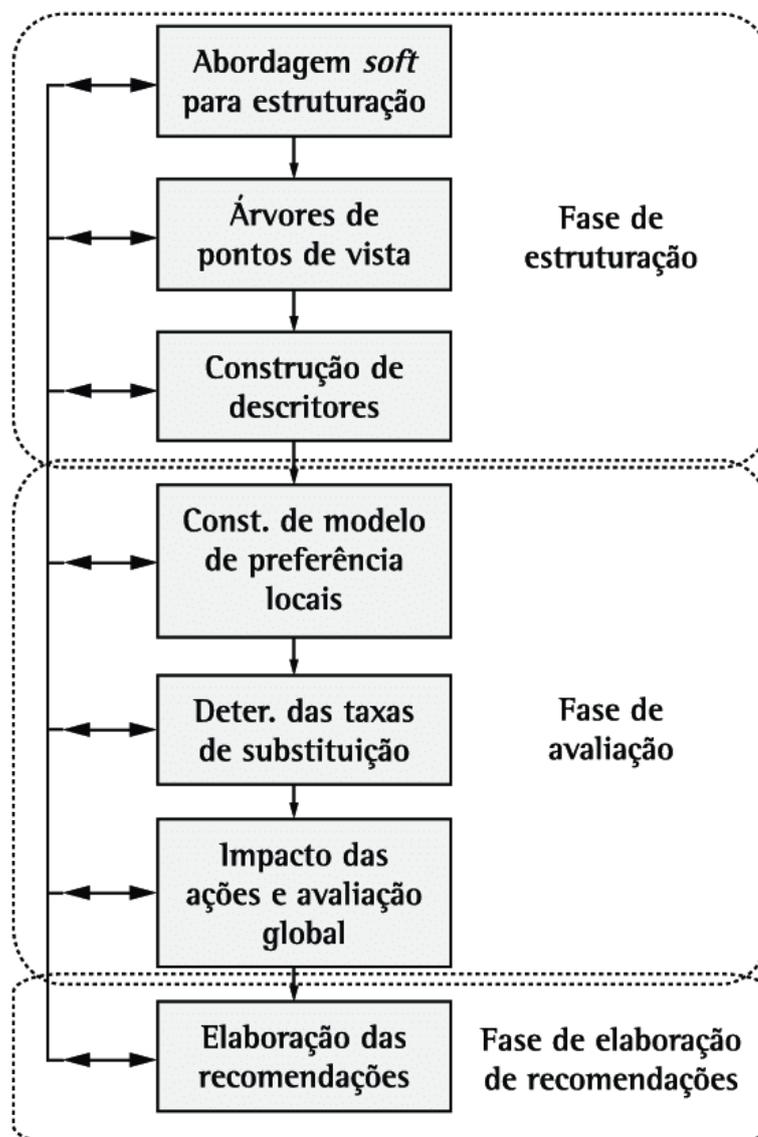
O apoio à decisão pode ser visto como a atividade que suporta a obtenção de elementos que tornam as decisões mais claras com o propósito de propiciar aos atores do processo decisório as condições mais favoráveis possíveis para o aumento da coerência entre a evolução do processo e o atendimento dos objetivos de acordo com os valores dos atores (ROY, 1994).

A metodologia MCDA- C visa organizar a complexidade manifestada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, assim como o elevado número de aspectos conflitantes e as discrepâncias entre os atores envolvidos a respeito dos fatores (objetivos) que devem ser tidos em conta no processo de avaliação (PETRI, 2005, p .131). A MCDA- C está organizada por meio de processos que compõem três fases: estruturação, avaliação e recomendação (Figura 1)

A fase de estruturação visa ao entendimento do problema e de todo o contexto em

que ele está inserido. Segundo Petri (2005), esta fase tem como propósito o entendimento por todos os envolvidos na decisão do que se deseja avaliar. Essa estrutura deverá representar, de forma organizada, os objetivos, seus fatores explicativos e a forma como estes serão alcançados (ENSSLIN, 2002). Para chegar a esta representação, são necessárias as seguintes sub etapas: i.) caracterização do contexto e identificação dos atores; ii) identificação dos elementos primários de avaliação (EPA); iii). agrupamento dos EPA por afinidade (áreas de interesse); iv.) Construção da árvore de pontos de vista (estruturas hierárquicas de objetivos) e mapas de relação meios-fins; e v.) construção dos descritores dos objetivos considerados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN; LIMA, 2008).

Figura 1 - Fases da metodologia MCDA-C



Fonte: adaptado de Ensslin et al (2001)

Concluída a construção dos descritores, prossegue-se para a fase de avaliação. A avaliação visa à construção de um modelo matemático, conforme a percepção dos decisores, no qual as alternativas serão avaliadas. O modelo matemático será resultado da realização das seguintes etapas: i) construção das funções de valor; ii) identificação das taxas de compensação/substituição entre objetivos; iii) identificação do perfil de desempenho; e iv) avaliação global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN; LIMA, 2008).

Conclui-se a etapa de avaliação, com a elaboração da fórmula de agregação aditiva, conforme Ensslin *et al.* (2001, p 224). Concluído o modelo nas fases de estruturação e

avaliação, será possível ao decisor visualizar os pontos fracos (debilidades) e os pontos fortes (potencialidades) evidenciando as oportunidades das atividades sobre a sua responsabilidade (PETRI, 2005).

A fase de recomendação procura fornecer subsídios aos decisores/organizações por meio de algumas ferramentas, para que estes tenham condições de aperfeiçoar cada alternativa e de analisar qual o conjunto de alternativas que mais contribui para a organização como um todo. (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001; ENSSLIN; LIMA, 2008).

Pontua-se que o artigo se restringe à fase de avaliação, valendo-se dos resultados alcançados na fase de estruturação no que se refere à análise das competências e habilidades sugeridas pelo decisor.

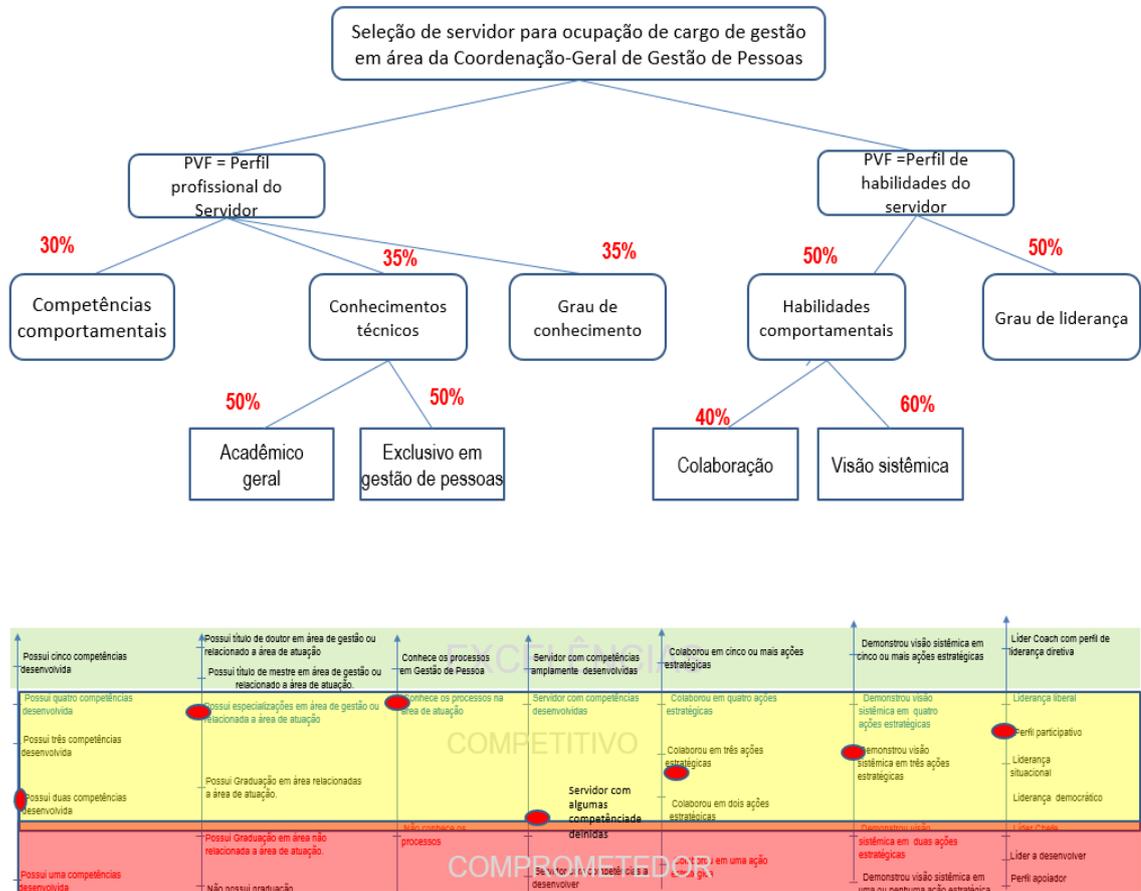
5. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir dos resultados da etapa de avaliação da metodologia MCDA-C, alcançado o entendimento de qual o perfil adequado a ocupação de cargos de gestão no âmbito da Coordenação Geral de Gestão de Pessoa o gestor construiu conhecimento para avaliar impactos e ações a serem implementadas para impulsionar o desempenho e potencializar as entregas na área de gestão de pessoas.

Salutar destacar que na fase de avaliação, é construída a função de valor para cada um dos descritores construídos anteriormente. Para fins desta pesquisa foram considerados 07 (sete) descritores divididos em: (i) Perfil profissional do Servidor - competências comportamentais, conhecimentos técnicos (formação acadêmica, conhecimento em gestão de pessoas), grau de conhecimento; e (ii) Perfil de habilidade dos servidores, - habilidades comportamentais (colaboração e visão sistêmica) e liderança - para os quais foram consideradas porcentagens frente a preferência do gestor.

Assim, foram identificadas as taxas de substituição, e construídas as escalas cardinais de avaliação dos critérios, é possível realizar a avaliação global do modelo, identificando o desempenho atual. Essa avaliação global significa a ponderação de todos os pontos de vista desenvolvidos. Foram realizadas a ponderação com as taxas de substituição dos critérios, conforme. Figura 2, chegando-se a um resultado de 36,15 pontos.

Figura 2 - Taxas de ponderação



Fonte: Dados da pesquisa

Assim a partir do estudo de Santos, Reis e Petri (2021) que, estruturou, por meio do MCDA-C, perfil adequado para ocupação de cargos de gestão na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, propõe-se aferir o grau de alinhamento entre os perfis dos 25 servidores elegíveis para ocupação de cargos de gestão e o perfil considerado "competitivo" o qual deverá possuir, minimamente, as seguintes características mínimas:

- I. Possui duas competências comportamentais desenvolvidas.
- II. Possui especialização na área de gestão ou relacionada à área de gestão. Conhece os processos na área de atuação.
- III. Servidor com algumas competências definidas.
- IV. Colaborou com três ações estratégicas da gestão de pessoas
- V. Demonstrou visão sistêmica em três ações estratégicas em gestão de pessoas.
- VI. Perfil participativo de liderança, direcionado a ouvir as opiniões dos liderados,

mantendo a conexão com a equipe

Após estes esclarecimentos serão apresentados os resultados das análises dos 07 descritores considerados como relevantes ao decisor na ocupação de cargos de gestor na área de gestão de pessoas. Pontua-se que estes 07 (sete) descritores agrupados em Perfil Profissional e Perfil de Habilidades dos servidores.

A partir dos resultados da fase de estruturação das competências necessárias ao cargo e levantadas as características mínimas para o perfil competitivo, foram mensuradas as 7 competências para cada uma das 25 pessoas que compõem a amostra.

A primeira competência mensurada, valendo-se do entendimento do gestor da Coordenação-Geral foi a comportamental, conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1 - Competências comportamentais

| Competências | Quantitativo de servidores | Porcentagem |
|--------------|----------------------------|-------------|
| 5 ou mais | 08 | 32% |
| 4 | 02 | 8% |
| 3 | 03 | 12% |
| 2 | 08 | 32% |
| 1 ou nenhuma | 04 | 16% |
| TOTAL | 25 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Leme (2006), as competências comportamentais representam o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto nos resultados de seu trabalho. Envolve o pensar, sentir e agir, diante das situações vivenciadas no dia a dia. As competências comportamentais, representadas pelas atitudes, envolvem a forma como o colaborador age junto aos pares, superiores e subordinados e indicam a vantagem competitiva da organização, diante de situações complexas e desafiantes (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Analisando os dados obtidos, considerando o quantitativo de competências necessárias para se tornar “competitivo”, observa-se que 84% dos servidores analisados possuem 2 ou mais competências comportamentais desenvolvidas.

Outro aspecto avaliado pelo decisor como importante para a ocupação de cargo de

gestão se refere ao nível de formação acadêmica, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Conhecimento técnico: formação acadêmica

| Formação Acadêmica | Quantitativo | Porcentagem |
|---------------------------|---------------------|--------------------|
| Doutorado | 0 | 0 |
| Mestrado | 0 | 0 |
| Especialização | 15 | 60% |
| Graduação na área de GP | 03 | 12% |
| Graduação em outra área | 07 | 28% |
| Sem graduação | 0 | 0 |
| TOTAL | | 25 |

Fonte: Dados da pesquisa

A escolaridade dos profissionais que atuavam no Gestão de Pessoas foi, durante décadas, baixa, no entanto, mais recentemente o mercado de trabalho passou a ser representado por profissionais de RH altamente qualificados (ULRICH *et al.*, 2013). O gestor frente a esta nova visão de profissional integrante da área de gestão de pessoas com vista ao aprimoramento dos conhecimentos e aplicação de novas técnicas, definiu como nível competitivo a formação acadêmica especialização. Sendo assim, observa-se conforme Tabela 2 que 60% dos servidores possuem o nível de formação acadêmica considerada pelo gestor como adequada.

Além da formação acadêmica, foi considerado como ponto relevante o conhecimento técnico na área de gestão de pessoas, mensurado pelos seguintes indicadores: possui conhecimento na área de gestão de pessoas em sua totalidade, ou seja, conhece a maioria ou todos os processos da área de gestão de pessoas; conhece os processos na área de atuação (específico) ou não conhece nenhum processo. Os resultados desse levantamento estão expostos na Tabela 3.

Tabela 3- Conhecimento técnico: conhecimento técnico em Gestão de Pessoas

| Conhecimento técnico | Quantitativo | Porcentagem |
|--|---------------------|--------------------|
| Na área de gestão de pessoas na totalidade | 07 | 28% |
| Na área de atuação | 18 | 72% |
| Não conhece | 0 | 0 |
| TOTAL | | 25 |

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados coletados na pesquisa, observa-se que 72% detêm conhecimento na sua área de atuação, e 28% conhecem a Coordenação-Geral como um todo. Importante destacar que os profissionais generalistas são aqueles que possuem competências e experiências mais diversificadas. Por outro lado, os profissionais que se enquadram na categoria dos especialistas possuem um domínio mais técnico, com a prática mais voltada para uma área específica de conhecimento.

Para fins desta pesquisa serão considerados profissionais com perfil generalista os que possuem uma visão holística e sistêmica da área de gestão de pessoas e profissionais com perfil especialista são aqueles que conhecem apenas os processos da área técnica que gerenciam. Tomando como base os valores/anseios apresentados pelo gestor, o perfil generalista parece ser mais adequado aos cargos de gestão, considerando a sua amplitude de conhecimento de vários processos existentes na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

A quarta competência analisada ao perfil dos servidores que ocupam cargos de gestão e assessoramento, obteve-se resultados relacionados ao Perfil Habilidades do Servidor, apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Habilidades comportamentais: colaboração

| Colaboração em ações estratégicas de Gestão de Pessoas | Quantitativo | Porcentagem |
|---|---------------------|--------------------|
| 5 ações | 05 | 20% |
| 4 ações | 02 | 8% |
| 3 ações | 02 | 8% |
| 2 ações | 06 | 24% |
| 01 ação | 09 | 36% |
| Nenhuma ação | 01 | 4% |
| TOTAL | 25 | |

Fonte: Dados da pesquisa

A habilidade, segundo Leme (2011), é revelada como o saber fazer, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos no dia a dia, adquirindo experiência. Assim, a colaboração está relacionada ao ato de se integrar para a consecução de uma ação. Esclarece-se que para fins deste estudo foram consideradas como ações estratégicas pelo gestor processos e atividades que não se enquadram na rotina e não são realizadas sistematicamente, e que possuem caráter estratégico e de inovação para os processos de trabalho. A exemplo da implantação do cadastro de servidores íntegros, das ações de supervisão da folha de pagamento, ações voltadas para o atendimento biopsicossocial do servidor, ações de dimensionamento e recomposição da força de trabalho, entre outras.

Para Senge (1998), as equipes de destaque desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento – uma confiança operacional – em que cada membro tem consciência dos outros membros e age em complementaridade aos demais. Desta forma, considerando os estudos e as características definidas pelo gestor, 36% se adequam ao perfil competitivo, colaborando e agindo com integração e complementaridade com os demais atores, conforme demonstrado na Tabela 4.

A visão sistêmica também é uma competência resultante da estruturação do modelo de avaliação proposto, cujos resultados estão evidenciados na Tabela 5.

Tabela 5- Habilidades comportamentais: visão sistêmica

| Visão sistêmica | Quantitativo | Porcentagem |
|------------------------|---------------------|--------------------|
| 5 ações | 1 | 4% |
| 4 ações | 2 | 8% |
| 3 ações | 3 | 12% |
| 2 ações | 5 | 20% |
| 1 ação | 6 | 24% |
| nenhuma | 8 | 32% |
| TOTAL | 25 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Toda organização possui estruturas inter-relacionadas que podem ser consideradas um sistema. O modo de compreender essas relações é parte de uma construção mental, ou seja, uma visão sistêmica sobre esta relação no dado contexto (ALVES, 2012).

Senge (1991), o pensamento sistêmico é a disciplina que visualiza o todo, reconhece padrões e inter-relações e aprende como estruturar essas inter-relações de forma mais eficiente e efetiva.

Considerando a pesquisa realizada, observa-se que 24% dos servidores demonstraram a habilidade da visão sistêmica em, pelo menos 3 ações estratégicas e assim atenderam às expectativas do gestor em contraposição a 76% que não se adequaram à premissa de possuir visão sistêmica conforme olhar do decisor.

Outro ponto considerado importante para o decisor, diz respeito a ser líder e ao estilo e tipos de liderança desenvolvida pelo gestor. Para Zanelli (2014), em sistemas institucionais, exercer liderança significa estar centrado nos grupos, podendo ou não ocupar cargos ou apoio institucional. É o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a capacidade de correr riscos para cumprir metas o que faz um líder. Quer dizer, é imprescindível destacar que liderar é resultado de um processo interativo entre pessoas que têm aspirações compartilhadas e que devem ser cumpridas em um determinado cenário institucional.

Tabela 6 -Liderança desenvolvida

| | Sim | Não |
|------------------------|------------|------------|
| Liderança desenvolvida | 11 | 14 |
| Percentual | 44% | 56% |

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados obtidos, observa-se que na visão do gestor 56% do público da pesquisa precisa desenvolver a liderança e que os 44% dos gestores que possuem perfil de líder, manifestam a liderança por diferentes estilos e tipos.

Para os 11 servidores que apresentaram Liderança desenvolvida, analisa-se qual o estilo de liderança (Tabela 7) e os Tipos de liderança (Tabela 8).

Tabela 7- Estilo de Liderança

| Estilo | Quantitativo | Porcentagem |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Liderança Diretiva | 0 | 0 |
| Liderança apoiadora | 3 | 27% |
| Liderança participativa | 2 | 18% |
| Liderança orientada para a realização | 6 | 55% |
| TOTAL | 11 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, para analisar o perfil, estilo e tipos de liderança foram considerados 11 (onze) servidores que possuem a liderança já desenvolvida com relação ao Estilo de liderança, 18% possuem o perfil de liderança participativa, o qual atende ao perfil competitivo ao cargo de gestão analisado. Quanto ao tipo, Tabela 8, 81% dos servidores analisados possuem o tipo de liderança liberal direcionada para a equipe, conforme perfil competitivo.

Tabela 8 - Tipos de liderança

| Tipo | Quantitativo | Porcentagem |
|--------------|---------------------|--------------------|
| Coach | 0 | 0 |
| Liberal | 9 | 81% |
| Democrático | 1 | 9% |
| Autocrático | 1 | 9% |
| TOTAL | 11 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a teoria trilha-meta de House (1971 e 1974) o líder efetivo, mostra a seus colaboradores os caminhos a serem trilhados para o alcance das metas do trabalho e esclarecem a conexão entre elas e os desejos e valores individuais. A teoria identifica quatro tipos principais de comportamentos de liderança.: i) a liderança apoiadora mostra consideração pelas necessidades dos subordinados e proporciona uma atmosfera amigável no trabalho. ii) a liderança diretiva informa os subordinados sobre expectativas relacionadas ao trabalho, dá diretrizes claras e informa regras e procedimentos. iii) a liderança participativa consulta a equipe e considera opiniões e sugestões para tomar decisões; iv) a liderança realizadora estabelece enfatiza a necessidade de excelência no desempenho e confia na capacidade dos subordinados.

Neste sentido, líderes devem escolher comportamentos entre estilos diretivos, participativos, apoiadores e realizadores, que ajudem a definir metas, esclarecer caminhos, remover obstáculos, prover apoio e motivar os liderados (HOUSE, 1971; BASS, 1990; NORTHOUSE, 2013; YUKL, 2010).

Apresentados o panorama individualizado de características, destaca-se que a metodologia MCDA- C vale-se das avaliações locais para construir uma única avaliação global. Neste sentido, o servidor avaliado pode não deter características sugeridas em um ponto, mas globalmente, alcançar o valor indicado para o perfil “competidor” ou “excelente”, ao tempo em que um servidor pode deter características sugeridas e globalmente está no perfil comprometedor. Observa-se o quadro a seguir os resultados globais obtidos da análise dos gestores da COGEP.

Tabela 9 -Panorama total

| Pontuação | Quantitativo de servidores |
|------------------|-----------------------------------|
| >36,1 | 02 |
| 30 a 35,9 | 04 |
| 20 a 29,9 | 04 |
| 5 a 19,9 | 13 |
| 5 a 10 | 02 |
| Total | 25 |

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A pontuação maior que 36,1 equivale ao nível de excelência; 36,1 pontos ao perfil competidor, a pontuação entre 05 e 10 equivale ao perfil comprometedor.

Dos dados obtidos, observa-se que dos 25 (vinte e cinco) servidores que atualmente ocupam cargos de gestão ou assessoramento, 02 (dois) servidores apresentam características do perfil de excelência, 21 (vinte e um) servidores se enquadram entre o perfil comprometedor e competitivo, perfil próximo ao desejado pelo decisor. Pontua-se que 02 servidores possuem perfil comprometedor, abaixo do desejado pelo gestor/decisor.

Destaca-se que estas pontuações foram analisadas em setembro de 2021 e tais perfis não devem ser considerados estáticos, considerando que estes servidores podem complementar seus perfis uma vez que conseguem se dimensionar em relação ao perfil adequado sob o olhar do gestor.

Pontua-se que, a partir da análise dos estudos nacionais, percebeu-se que a maioria das pesquisas foi destinada à identificação das competências gerenciais necessárias a cada contexto. Percebeu-se também que a administração pública possui contextos específicos, uma vez que diferentes perfis de organizações demandam diferentes perfis gerenciais, os quais precisam ser flexíveis, dinâmicos e adaptáveis às múltiplas realidades organizacionais (ODERICH, 2005).

No campo das pesquisas que se propõe a verificar a relação dos constructos com outras várias, a pesquisa ora realizada avança nos estudos sobre a análise e mapeamento de perfis considerados adequados à ocupação de cargos de gestão técnica. Observa-se que a esta pesquisa ora se alinha aos estudos nos quais os resultados apontam semelhanças entre

competências consideradas necessárias aos gestores, independentemente de sua atuação, seja no setor público ou no privado, a exemplo da visão holística, planejamento, orientação estratégica, gestão de equipes.

Recomenda-se que a definição da matriz de competências desejadas para a ocupação de cargos de gestão subsidie a administração em processos de gestão por competência, mapeamento da força de trabalho, seleção de gestores, planos de formação e desenvolvimento e aferição do desempenho.

7. CONCLUSÃO

Ascender profissionalmente, em grande parte dos casos, significa assumir um cargo de liderança/gestão. Mas nem todos os profissionais têm o perfil ou estão preparados para ser um gestor no momento em que esse desafio é oportunizado.

A partir do estudo, restrito a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, os resultados obtidos na pesquisa revelam que o perfil gerencial existente na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas está em contraposição ao perfil desejado pelo gestor para a ocupação de cargos de gestão no âmbito de pessoas.

Argumenta-se que a proposta teórico-metodológica (MCDA- C) conseguiu cumprir a tarefa de analisar os perfis dos servidores que ocupam de cargos de gestão baseada nos valores e preferências do decisor permitindo a este vincular o aperfeiçoamento de alguns critérios com a *performance* no nível adequado, podendo realizar a comparação de diferentes perfis, reconhecendo, portanto, o perfil da força de trabalho que está ocupando função de gestão.

O presente trabalho vai ao encontro dos estudos, apresentados na seção 2.3, de Valmorbidia et al. (2012); Chaves et al. (2013); Valmorbidia et al (2014); Amaral et al (2018) Valmorbidia et al (2014); Martins e Ensslin (2020) quanto a utilização do modelo construtivista de apoio à decisão - MCDA-C como instrumento propício para o estudo proposto quanto a análise de perfis adequados para a ocupação de cargos de gestão considerando o fator competência e a necessidade apresentada pelo gestor.

Os achados desta pesquisa corroboram com as pesquisas de Bündchen et al., (2011), que pontuam a necessidade de mudança do perfil dos gestores públicos com base no desenvolvimento de competências que contribuam para o alcance dos resultados de suas organizações. Salienta-se que a pesquisa se aproxima dos os achados Mendes e Tosta (2019)

em pesquisa sobre competências requeridas e existentes nos gestores da Pró Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, demonstrando similitude entre os perfis adequados à ocupação de cargos de gestão. Principalmente referente as seguintes competências também mencionadas: i) ter conhecimento técnico referente às áreas e departamentos; ii) entender a interligação entre os departamentos; iii) ser líder, iv) saber dialogar com as equipes.

Da mesma forma, o estudo ratifica, em grande parte e considerando o universo estudado, o elenco de competências consideradas essenciais para as lideranças de forma a balizar as ações de seleção, formação e desenvolvimento de pessoas, e certificação de competências e avaliação de desempenho dos gestores.

Tal qual os estudos Montezano, Junior José e Isidro Filho (2017) foram identificadas competências e lacunas de competências nos gestores atuais da Coordenação-Geral que permitiram inferir a necessidade de aprimoramento de competências dos gestores para a implantação de um programa de sucessão no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, paralelamente a adoção de ações estratégicas de aprimoramento do desempenho dos servidores lotados na área e de consolidação de uma política contínua de capacitação e desenvolvimento.

Schikmann (2010) afirma que as avaliações de desempenho devem ocorrer de forma contínua, sendo essencial para desenvolver um quadro com as competências requeridas pela organização. Porém, o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores (COELHO, 2004).

A partir do estudo, restrito a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, permitiu ao decisor conhecer os pontos fortes e fracos dos gestores, possibilitando a visão dos critérios que necessitam de aperfeiçoamento e comprometem o resultado da gestão, podendo vincular o aperfeiçoamento de alguns critérios com a performance, a ampliação e melhoria dos resultados, com vistas à instituição de uma gestão estratégica de pessoas.

Por meio da análise global do modelo, é possível a tomada de decisão com critérios objetivos, que pode beneficiar a área a focar em ações que gerem resultados, em ações de aprendizagem que estejam diretamente relacionadas às necessidades da área para o alcance dos objetivos estratégicos.

Recomenda-se, como práticas intervencionistas, a construção de um mapa de competências e adequações no Programa de Desenvolvimento de Pessoas, projetando o aperfeiçoamento de competências, habilidades e conhecimento, o aprimoramento de

conhecimentos gerenciais, com foco no desenvolvimento de lideranças, a adoção de um planejamento de força de trabalho e capacitações continuadas, propositura de ações de integração e Inter relacionamento entre as áreas, e adequação dos processo de avaliação de desempenho por competências baseado em um processo robusto de gestão por competências.

A pesquisa apresentou como limitações o recorte quantitativo de servidores, restrito a 25 profissionais e o fato da pesquisa ser restrita à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, em nível macro, não tendo sido expandida às demais áreas de gestão de pessoas das unidades estaduais, período de análise realizado no mês de setembro de 2021. Para futuros trabalhos, no âmbito da análise de perfis para ocupação de cargos de gestão, recomenda-se a aplicação de sistemas de apoio à decisão direcionados para as perspectivas e valores dos decisores, a ampliação da pesquisa para as demais unidades de gestão de pessoas do Ministério da Saúde e a sistematicidade da utilização da metodologia para análise dos perfis requeridos para a ocupação de cargos de gestão.

3. ARTIGOS: O PERFIL ADEQUADO PARA A ÁREA DE PESSOAS

Os estudos realizados propuseram responder os seguintes questionamentos: i). Quais os critérios esperados para a seleção de cargos de gestão nas áreas técnicas do MS? ii). Os servidores que ocupam cargos de gestão nas áreas técnicas possuem o perfil adequado? Para tanto foram estabelecidos como objetivos específicos: i) definir o perfil para ocupação de cargos de gestão; ii) as competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos requeridos para cargos de gestão; iii) identificar os servidores que atendem ao perfil para ocupação de cargos de gestão.

Desta forma, com a finalidade de atender ao primeiro e ao segundo objetivo específico, valendo-se da visão holística do modelo MCDA-C, foi construído um perfil considerado adequado para ocupação de cargos de gestão, apresentando aos servidores um rol desejável de competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos vistos como necessários para ocupação de cargos de gestão. Destaca-se que a construção de um perfil concederá lisura e transparência ao processo de escolha de gestores, permitindo o aperfeiçoamento por aqueles que almejam ocupar cargos de gestão na área de pessoas criando uma cultura de gestão por competência, direcionada para resultados no âmbito da área.

Por sua vez, com a finalidade de atender ao objetivo específico de identificar os servidores que atendem ao perfil para ocupação de cargos de gestão, foi realizada, à luz dos achados na fase de estruturação do modelo MCDA-C, mapeamento dos conhecimentos, competências e habilidades dos servidores que já ocupam cargos de gestão nas áreas técnicas da COGEP, para verificar se estes possuem alinhamento com o perfil definido como adequado pelo gestor de pessoas.

Destaca-se que por meio da análise, verificou-se um desalinhamento entre o perfil desejável pelo gestor e o perfil da maioria dos gestores das áreas técnicas, principalmente em aspectos relacionados à visão sistêmica, conhecimento da área em sua totalidade e liderança. Contatou-se que estas áreas precisam de aperfeiçoamentos, requerendo uma atenção especial do gestor para que não se torne uma ameaça para o futuro, possibilitando a visualização dos fatores comprometedores, apoiando o gestor nos seus processos decisórios, garantindo coerência e subsídio para suas ações.

4. CONCLUSÃO

Considerando a necessidade de as entidades públicas gerenciarem seus servidores de forma estratégica, explorando os perfis adequados, competências e habilidades dos servidores para melhorar os serviços prestados à sociedade, o presente estudo mostrou-se alinhado com as pesquisas sobre aprimoramento da gestão e resultados no âmbito da administração pública federal.

O presente estudo alcançou o objetivo de identificar perfis adequados e de avaliar os perfis dos ocupantes de cargos de gestão na área de pessoas do Ministério da Saúde. A pesquisa permitiu aferir que não há uma sistemática única e ideal a ser seguida no momento da escolha dos ocupantes de cargos de gestão. Assim, o modo como são selecionados os servidores para cargos de gestão sofrem influência da visão do gestor quanto ao que precisa ser adequado/mudado na área e quais os perfis adequados, competências e habilidades necessárias para dar conta das alterações propostas

Salienta-se que foram identificadas competências, habilidades e conhecimento, e lacunas de competências dos gestores atuais da Coordenação-Geral que permitiram inferir a necessidade de aprimoramento de competências dos gestores, paralelamente a adoção de ações estratégicas de aprimoramento do desempenho dos servidores lotados na área e de consolidação de uma política contínua de capacitação e desenvolvimento. Ficou constatada a inexistência de mapeamento de competências e de diagnósticos que subsidiaram o desenvolvimento e aprimoramento de competências e habilidades necessárias aos servidores públicos, disseminando uma cultura de competências no âmbito da área de gestão de pessoas

Neste contexto, é preciso formar um gestor que entenda as reais necessidades dos usuários dos serviços que sua organização se propõe a atender. É nesse sentido que ganha importância o desenvolvimento de competências efetivamente capazes de contribuir para transformar a realidade. Corrobora-se com Santos e Honório (2014) quando afirmam que na contemporaneidade as organizações exigem que o gestor abandone o papel tradicional e se mostre mais versátil, sabendo planejar e organizar o trabalho, de modo a obter resultados para as organizações, produzindo valor para os cidadãos.

Recomenda-se, como práticas intervencionistas, a construção de um mapa de competências, adequações nas ações de capacitação previstas no Programa de Desenvolvimento de Pessoas, projetando o aperfeiçoamento de competências e o aprimoramento de conhecimentos gerenciais, com foco no desenvolvimento de lideranças e a adoção de sistemas de seleção interna e externa para a escolha dos gestores

Ademais sugere-se a elaboração de normativo, primeiramente, no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, contendo parâmetros para as nomeações de cargos de gestão nas áreas técnicas, contendo indicação de perfil para ocupação correlacionado com as atividades a serem desempenhadas, como medida de governança no âmbito da área de pessoas

Como limitação destes estudos, estão no fato de o modelo não permitir a generalização de seus resultados, pois foi construído para um decisor único e um contexto específico, segundo valores e preferências deste decisor. Pontua-se que outro gestor teria uma visão diferente deste mesmo problema. Todavia, a metodologia adotada, a MCDA-C, pode auxiliar outros e gestores a construírem modelos para seus contextos decisórios.

Sugere-se para estudos futuros que as pesquisas sejam expandidas às demais áreas de gestão de pessoas das unidades estaduais, além do número restrito de gestores avaliados. Pontua-se, ainda, como limitador a existência de grande rotatividade na ocupação dos cargos.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Bárbara et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 2018.
- AMARAL, Helena Kerr.do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014.
- AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, São Paulo, SP, Brasil, 2008.
- ARAÚJO, Samuel S. de; MATOS, Lucas S.; ENSSLIN, Sandra R. Sistema de avaliação de desempenho para apoio à gestão da coordenadoria dos processos licitatórios de um Hospital Universitário. *Revista Ambiente Contábil*, v 13, n 1, p.244-262. Jan/Jun, 2021
- BANA e COSTA, Carlos A.; SILVA, F.N da. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, v. 14, n. 2, p. 115-131, 1994.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL Câmara da Reforma et al. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundamental e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
- BRASIL.Câmara da Reforma et al. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995.
- BRESSER- PEREIRA, Luiz. Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- CAMÕES, Marizaura R de S. Organizadora; PANTOJA, Maria Júlia Organizadora; BERGUE, Sandro Trescastro Organizador. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010. 45
- CAPOBIANGO, Ronan P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.
- CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- CARIA, T. H. Notas introdutórias ao conceito de competência: uma perspectiva sociocognitiva. Caderno de textos didáticos de apoio às aulas para cursos de Introdução ao Saber Profissional (parte 1). Vila Real, **Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTADPortugal): edição do autor**, 2020.

CARPES, Maria Margareth Mainhardt; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação Do Desempenho Das Práticas De Responsabilidade Social Na Gestão Organizacional Por Meio Da Metodologia Meda-Construtivista: Uma Abordagem Aos Modelos Já Existentes. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, p. 91-112, 2006.

CASTILHOS, Alexandre; DA SILVA, Tania N. Governança aplicada às tecnologias sociais para populações em situação de risco socioeconômico associada ao paradigma da sustentabilidade. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 2, 2020.

CHANLAT, Jean- François. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócia antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994

CHAVES, Leonardo Corrêa et al. Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 6-22, 2013.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1 e 2, p. 89-115, 2004.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829- 74, 2008.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008

ENSSLIN, Leonardo et al. Identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo. **Production**, v. 21, p. 555-569, 2011.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto Neto; NORONHA, Sandro, Macdonald. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis, insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; NETO, Gilberto M.; NORONHA, Sandro M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; QUEIROZ, Shirley. Identificação das Necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo. **Revista Produção**, v 21, p 555-569, 2011.

ENSSLIN, Sandra Rolim et al. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 136-162, 2008.

FADUL, Elvira; SOUZA, Antonio Ricardo de. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005

FLEURY, Maria. Tereza. Lema. FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista. Administração contemporânea**, Curitiba, p. 183-196, 2001.

GONÇALVES, Bárbara et al. Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147- 169, 2018.

- JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; NAGANO, Marcelo Seido. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, p. 342-364, 2009.
- KEENEY, R.I. Value-focused thinking: A path to Creative Decision-making. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992. In: TEZZA, Rafael; ZANCOPÉ, Fábio Cardoso; ENSSLIN, Leonardo. A metodologia multicritérios de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamperia têxtil. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas** -Ano 5, nº 01, Jan-Mar/2010, p.125 - 142.
- KLERING, Luis R.; PORSSE, Melody de C. S.; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.
- LEME, R. Proposição metodológica da gestão e avaliação de desempenho com foco em competências. In: ROGÉRIO, Leme. et al. (ORG). **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2011, p. 01 - 36.
- LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap, 2007.
- MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015.
- MELO, A.; DOLCI, D. B.; CERQUEIRA, L. S. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais-RPPI**, v. 4, n. 1, p. 05-28, 2019.
- MENDES, Mônica S. TOSTA, Kelly C.B. T. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, p. 83-115, 2019.
- NAGANO, Marcelo S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, p. 342-364, 2009. 46
- NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International journal of operations & production management**, 1999.
- NUDURUPATI, Sai S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.
- ODELIUS, Catarina Cecília; FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 72 p. 855-891.
- PANTOJA, Maria. Júlia.; BERGUE, Sandro. Trescastro. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.
- PECI, Alketa et al. A nova Reforma Administrativa: O que sabemos e para onde vamos? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 84, 2021.

PETERS, B. Guy. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 59, n. 3, p. 289-307, 2008.

PETRI, Sérgio Murilo et al. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos sob a ótica construtivista**. Tese (Doutorado em Contabilidade) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PIRES, Alexandre K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. 2005.
RAMOS, Camila Carvalho et al. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 25-41, 2014.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. ENAP, 2005.

RAMOS, Camila Carvalho et al. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 25-41, 2014.

ROCHA, Guilherme Busch. **Qual é o ganho social na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ROY, Bernard. **Multicriteria methodology for decision aiding**. Springer Science & Business Media, 1996.

RUZZARIN, Ricardo et al. Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências. Porto Alegre: AGE, 2006. SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43(2), p.347-369, 2009.

SANTOS, D. O. M; REIS, Luiza S; PETRI, Sérgio Murilo. A adoção do modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde. **Congresso XXIV Engema**, São Paulo, 2021

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: Camões, Marizaura. R. de Souza.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43(2), p.347-369, 2009.

SOUZA, Stefani de; SOUZA, Irineu. A Implantação da gestão por competência nos termos do Decreto nº 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.16, n 3, setembro-dezembro - 2018

TEZZA, Rafael; ZAMCOPÉ, Fábio C; ENSSLIN, Leonardo. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista para a identificação e avaliação de habilidades para o setor de estamparia têxtil. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 1, p. 125, 2010.

TOSTA, Kelly Cristina B. T; MENDES, Mônica S. Competências Requeridas às Chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. **REAd.Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v.25, p.83-115,2019.

TOSTA, T Humberto et al. Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGUP, Florianópolis, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de Levantamento: governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal 2013**. Recuperado em 31 março, 2021, de:<http://portal.tcu.gov.br/unidades/secretaria-defiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>. Acesso em: 31 marc. 2021.

VIEIRA, Euripedes F.; VIEIRA, Marcelo M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899 a 920-899 a 920, 2003

WEBER, Max; COHN, G. Weber, Coleção Grandes Cientistas Sociais. **Sociologia, Cohn, GABRIEL (org), São Paulo, Ed. Ática, 1986.**

WELTER, Márcio et al. VISÃO SISTÊMICA NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO (CiRM). In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki. 2020.**

WELTER, Márcio et al. Visão Sistêmica Na Gestão Do Relacionamento Com O Cidadão (Cirm). In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação– Ciki. 2020.**

WOOD Junior, Thomaz; PICARELLI, Filho, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3ª ed.** São Paulo: Atlas, 2004

WOOD Junior, Thomaz; PICARELLI, Filho, Vicente. Remuneração e carreira por habilidades e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004 ZANELLI, Borges- Andrade & Bastos (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2 eds.** Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLA, Italo J. et al. **As problemáticas técnicas no apoio à decisão em um estudo de caso de sistemas de telefonia móvel celular. 1996.**

ZANELLI, Borges- Andrade & Bastos (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2 eds.** Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ANEXO A - Comprovante de submissão dos artigos em periódicos

Obrigado por submeter o manuscrito, "A SELEÇÃO DE GESTORES POR COMPETÊNCIA: UNS DESAFIOS PARA A ÁREA GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE" ao periódico Revista Eletrônica de Administração. Com o sistema de gerenciamento de periódicos on-line que estamos usando, você poderá acompanhar seu progresso através do processo editorial efetuando login no site do periódico:

URL da Submissão: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/authorDashboard/submission/125130>

Usuário: daniellesantos

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato conosco. Agradecemos por considerar este periódico para publicar o seu trabalho.

Guilherme Dornelas Camara

REAd - Revista Eletrônica de Administração

Escola de Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

E-mail para read@ufrgs.br

<https://seer.ufrgs.br/read>

De: <revistas@revistas.ufrj.br >

Data: ter., 7 de jun. de 2022 às 14:52

Assunto: [SCG_UFRJ] Reconhecimento de submissão

Para: Luiza Santangelo Reis <luizasantangeloreis@gmail.com >

Obrigado por submeter o manuscrito, "A adoção do modelo multicritérios de apoio à decisão construtivista no processo de escolha de gestores: uma proposta para a área de gestão de pessoas do Ministério da Saúde" à Sociedade, Contabilidade e Gestão. Com a revista online sistema de gestão que estamos usando, você poderá acompanhar seu progresso através do processo editorial, acessando o site da revista:

URL do manuscrito:

<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/author/submission/52832>

Nome de usuário: luizasreis

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato comigo. Obrigado por considerar isso jornal como um local para o seu trabalho.

Patrícia Bortolon

Sociedade, Contabilidade e Gestão
